社交红利
3.0

撬动海量用户的新打法
社群运营的长尾理论

小群效应

席卷海量用户的隐性力量

徐志斌◎著

中信出版集团

版权信息

书名:小群效应

作者:徐志斌

ISBN:9787508681467

中信出版集团制作发行

献给我的得米
女儿在成就一位父亲

名人推荐

徐志斌的社交红利系列，从《社交红利》《社交红利2.0：即时引爆》写到《小群效应》，通过持续的追踪、敏锐的观察、丰富的用户研究和案例分析，以高远深入的视角，多元有趣的数据，清晰地描绘了社交网络的发展特征与最新动态，也记录了互联网社交平台的时代与世代。

——李开复
创新工场CEO、创新工场人工智能工程院院长

社会进入了全民移动时代，人们的交往方式和信息的传播方式也应时而变。徐志斌多年来专注于移动社交的研究，《小群效应》一书是他多年研究成果的展现。志斌对移动社交案例进行第一手调研，用心观察和潜心研究，这种有诚意的原创精神，令人敬佩。

——张志东
腾讯联合创始人

必读书！为我们开启了一道商业新知大门。

——姚劲波
58集团CEO

互联网的奥秘如果只能用一个词表达，那就是互动。一切成功的互联网产品都离不开互动，而互动的最优形态就是社交。不论是正在起步的创业者，还是已经颇具规模的互联网企业家，有效地学习和利

用《小群效应》发展业务，不仅性价比最优，更是建立企业核心竞争力的不二法门。

——陈大年
盛大网络创始人、连尚网络创始人

微信已成国人社交生活的重要途径，社交红利系列用数据分析揭示了网络社交诸多意想不到之处，更引人深入网络社群一探社交能量释放的究竟，有据又有趣！

——李明远
资深互联网专家、人工智能领域投资人

很多人都认为互联网社交时代结束了，但是我们看到的状况恰恰相反，脸书、微信作为一个时代的社交软件巅峰并非无法超越，越来越多的新社交生态正在崛起。以Instagram（照片墙）和短视频为代表的下一代社交方式正在渗透人们的生活。

——李学凌
YY董事长

从0到1的产品学会利用社交红利才能达到四两拨千斤的效果。

——奉佑生
映客创始人兼CEO

通过大量生动案例总结出的利用社交网络和海量用户进行沟通的方法论。

——王晓峰
摩拜单车CEO

这本书，值得二刷、再三刷！

——罗振宇
罗辑思维&得到创始人

就商业而言，我们已经从大众化时代进入圈层化时代。未来所有的消费，都可能来自同一价值观圈层的社交。志斌的《小群效应》是社交红利系列的第三部，归纳了社群的基础模型和六大驱动力。它回答的其实是这样一个问题：社交网络现在是如何释放红利的?

——吴晓波
著名财经作家、巴九灵新媒体创始人

书中的许多案例让我非常振奋。我们必须拥抱这一变化，拥抱这个有巨大潜在影响力的媒体。

——李西沙
中国商务广告协会会长

志斌从核心进入，用最翔实的案例阐述社群六大驱动力，分析得如此透彻。社会化媒体已经改变了我们的营销生态，而社群是社会化媒体的核心，整个行业都将受益于这些驱动力。

——黄小川
迪思传媒董事长、华谊嘉信联席总裁

不管是微博、微信、自媒体，还是社群，其繁盛的核心是用户对社交需求的追逐，徐志斌扎实的数据考证和清晰的洞见分析，为在这个领域寻找红利者提供了一把利器。

——姬十三
果壳网CEO、分答创始人

书中的基础设问几乎是创业者每天都在思考的问题，而给出的答案则开辟了新天地。这是创业者可以迅速崛起、比肩大企业的美好时代，社群的种种特性成为时代中强大的发动力。

——牛文文

创业黑马董事长

在看似普通的数据里，发现社交神奇的威力。

——王慧文

美团高级副总裁、餐饮平台总裁

看到书稿的第一刻就欲罢不能，这将是珠宝产业乃至传统产业互联网化的最佳读本。

——白雪

真宝汇创始人

今天，社交网络浪潮席卷中国，微信已经成为拥有9亿用户的国民应用。如何进一步利用社交红利？徐志斌先生的新著《小群效应》聚焦社群，用大量实战案例告诉企业如何应用社群进行营销，是创业者、企业高管和所有营销人不可错过的一本书！

——郑毓煌

清华大学营销学博导、营创学院院长

在今天的中国，很多创新都超出了美国人的想象。微信、共享单车都是这样的例子。对于任何全球性企业，想要了解中国市场，必须使用微信这个社交媒体平台。徐志斌先生致力于研究中国社交媒体营销，因此，我推荐所有希望进入中国市场和已在中国运营的全球性企业高管都要读《小群效应》这本书！

——诺埃尔·凯普（Noel Capon）

哥伦比亚大学营销学教授、关键客户营销之父

写作如此扎实、案例如此贴实、内容如此务实、价值如此“瓷实”的书，非常少见。作者的态度，就是这本书的温度，而诸多一线精英业者在试读等环节的互动参与，进一步夯实了这本书的实操参考价值。关于社会化网络方向，《小群效应》始终是我给周围朋友的第一推荐。

——胡延平

互联网数据中心、未来智库、未来实验室创始人

书稿痛快！大量干货扑面而来，那些信手拈来的数据引人深思。

推荐多遍阅读及深度讨论。

——刘润

润米咨询创始人、《刘润·5分钟商学院》作者、前微软战略合作总监

10年探索互联网社交，徐志斌的热忱与好奇心，在这个我们自以为熟悉的领域里边，点亮了那些潜行的规则和不为人知的驱动力。

——李方

腾讯网总编辑

微信、微博打开了社交的大门。如何把握社交的本质，享受社交红利，创业者和投资人都很急切地想知道答案。志斌长期关注社交，很有见地，我非常急切地看完了内容，不仅案例丰富，还有逻辑严谨的框架，值得认真阅读。

——刘二海

愉悦资本创始人及执行合伙人

站在当下这个时间点，如果我们分别向前看10年，再向后看10年，寻找驱动商业世界进步的核心力量，不难发现，科技与人文的相互作用力，个体的解放力度，几乎与带宽的增长是成正比的。这也是徐志斌老师此书的价值。他的新书虽然再次以社交为名，但社交只是他探究时代变化的一个抓手，他真正的野心是揭示移动互联网时代情感、信任、价值、判断等关键要素如何发生变化，以及谁在掌握变化的话语权。任何红利都是容易消失的，唯有基于人性的红利永远存在。

——何伊凡

双志伟业集团总裁、《中国企业家》杂志前执行总编

推荐序一
社群的力量

奇虎360公司董事长 周鸿祎

2000年，互联网行业曾有一则广告，令我印象非常深刻，其中有句广告词是："网聚人的力量。"

互联网能够改变世界的最重要原因正是"网聚人的力量"。什么是网聚人的力量呢？我的理解就是"连接"的力量。放到现在，也可以理解为社交的力量。

互联网思维的核心就是连接。互联网中的连接有两种：一种是人与信息的连接；另一种是人与人的连接，也就是我们熟悉的社交网络。互联网从出现开始，就注定要连接人与人。从最早的网络论坛，到后来的人人网，再到移动互联网时代的微博、微信等产品，其实都属于社交网络，都是在执行"连接人与人"这一使命。

物以类聚，人以群分。社交网络的发展与人类发展类似，从开始到现在都是群居形态。最早的论坛聚集的是一群什么样的人？要么是志同道合的一群人，要么是以地域为特征聚在一起的群体。我的理解是：这就是最早的社群模式。

当然，之后出现的以脸书、QQ空间和人人网为代表的社交网络，以及现在最火的微博、微信，我认为属于另一种社群。

与早期社群不同的是，这种社群大多不再以话题为中心集结，而是以人（确切地说是账户）为中心集结。以微博为例，关注明星的粉

丝是一个社群，关注数码的用户也是一个社群，社交网络就是由一个又一个社群组成的。

而微信把微博上的隐性社群进一步具象化了，直接就是微信群。微信群都是怎么形成的？可能源于一个活动主题，可能源于一个兴趣主题，也可能是以某个人为中心……

社群正在逐渐成为全球趋势，中美两个国家的产品指向日趋一致。2017年6月，脸书首席执行官马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）公开表示，将推出一系列工具，方便用户更好地组群，更好地连接各个社群，并希望能让10亿用户使用这些功能。这成为脸书新的10年愿景："帮助人们建立社群，让世界联系更紧密。"

这些社群里"连接"的力量，比社交网络上的社群自身所蕴含的力量更为强大。志斌在他的这本新书里讲到了"三近一反"，很好地解释了为什么这种力量更加强大。

举例来说，我们创业做的产品是给什么人用的？这就需要我们找到目标用户群，并在用户群中引爆市场。

过去社交网络还没有那么强大时，我们经常会在超市里看到现场试吃等促销活动，有些消费者喜欢参与饼干试吃活动，有些消费者喜欢参与面包试吃活动，这些都是为商品寻找用户群的传统方式。通过这种方法找到用户群之后，的确可以形成购买，但很难引爆市场。

现在做互联网产品也会采用线下地推的方式，如之前O2O（Online to Offline，线上到线下的商业模式）火热时，我就看到公司楼下经常有人发传单。但大多数时候，我们都是在线上寻找用户群，比如有人喜欢拍照，有人喜欢玩游戏，这些人就会帮助我们找到特定用户群。例如，我们做花椒相机时，负责运营的同事就会找一些"90后""00后"的年轻女孩儿，请她们试用相机，并将试用结果发到她们的

微博、朋友圈、微信群。为什么不找游戏宅男去试用？因为如果游戏宅男在朋友圈发新游戏的试玩视频，肯定会有人问是什么游戏。但如果让他发自拍，朋友们没准儿都没反应。而如果女孩儿拍完照片发出来，她的朋友大多都会问：这个“萌颜”不错，特效好看，是什么应用软件?

这就是“三近一反”中的“兴趣相近”，其他几点，志斌在书中也有很深入的讨论。

这些构成了社群巨大“连接”力量的来源，也带来了许多新变化。如果没有志斌翔实的数据和案例分析，我们很难想到今天很多创新项目、新独角兽的崛起，是建立在一个个很小的社群之上。这又源于一个非常小的用户行为变化，那就是用户喜欢在小群内分享。

小社群可能只有一二十人，但是不同的小社群连接在一起，最终会形成一个大社群。一款产品正是从一个小社群到另一个小社群，再到无数个小社群实现引爆的。

很多东西，不但需要观察和思考，还需要记录和分享。我和志斌相识多年，他从做记者开始，到担任腾讯微博开放平台负责人，再到加入微播易出任副总裁，一直都是勤奋工作、认真思考，属于会做也真懂的那一类人。很高兴他还保持着写作的习惯，保持着探讨数据、关注用户变化的习惯。更令人高兴的是，认真的他为我们带来了这本超有价值的新书。

推荐序二
是的！今天早已经是丰饶经济！

微播易创始人兼CEO 徐扬

今天我们究竟生活在什么样的世界中？我的回答是“丰饶世界”。

自2009年进入社交网络领域创业至今，在这7年多的时间里，我目睹了用户数、信息数持续增长的过程。用户在线时间越来越长、互动越来越频繁。以至于今天只要打开手机，好友们分享的信息就会扑面而来，无穷无尽。

我们已经生活在丰饶富足的世界中很久了。这不单单是指物质世界和现实生活中商品供应充足，经济发展蒸蒸日上，更多是指网络世界，尤其是我们所熟悉的互联网巨头所构建的网络生态。

我曾服务百度9年，经历了百度从艰难创业到最辉煌的阶段。一直以来，百度只在做一件小事，就是帮助用户在浩瀚的信息海洋中，快速找到自己想要的信息。腾讯聚焦的社交网络致力于将合适的信息传递给合适的人，阿里则是方便用户迅速找到想要购买的商品。这三大巨头（百度、阿里、腾讯，简称BAT）代表的搜索引擎、社交网络和电子商务率先构成了我们熟悉的互联网丰饶世界。信息无穷无尽，商品和服务也无穷无尽。

丰饶世界由两个部分构成，其中一个构成部分我们已经很熟悉了，那就是长尾。2006年，美国《连线》（*Wired*）杂志前总编辑克里斯·安德森出版了《长尾理论》一书，将“长尾”这个概念带到了大众面

前。也正是这本书，让丰饶经济（或称富足经济）开始为大众所关注。

《长尾理论》所阐述的世界可以这样描述：无数小众的、最易被忽略的商品（或信息）会累积成巨大的订单数量、用户流量等。这句话如果以《社交红利》中的语言方式来表述，就是社交网络（大型平台）通过用户的一次次自然分享，带来海量的用户、流量和收入。

长尾世界的最大关键点是平台方。如果重读谷歌和百度，脸书和腾讯，亚马逊和阿里巴巴，乃至京东和美团的创业史，会发现这些平台始终在做类似的工作：一方面不断汇聚和丰富各种商品，从家电到生鲜，从书籍到旅游，从虚拟物品到金融服务，几乎无所不包；另一方面要求商家以最低廉的价格，为用户提供最好的服务。在长尾世界中，受益最大的正是平台和消费者。

但另一个构成部分，不论是国内的百度、腾讯、阿里巴巴，还是海外的谷歌、脸书、亚马逊等平台巨头，都很少提及，那就是"头部世界"。

就以我们熟悉的社交网络世界来说，业界从2013年开始就看到了大量一进入社交网络就迅速引爆的案例——其中多个案例都和微播易的帮助有着密切关系。它们在极短的时间内就获得了海量用户和流量、订单，迅速成为用户和投资人眼中的宠儿。此后，引爆案例此起彼伏，至今没有断过。类似案例在《社交红利2.0：即时引爆》中更常见。这些就是金字塔"头部世界"里的新成员，几乎一家就会占去其所在细分市场90%以上的份额或活跃用户比例，它会如同王者般存在——尽管只是短短几天。

当下，大部分巨头占据着互联网、移动世界的头部地位。巨头不仅占据着黄金位置，还投入大量广告预算，持续巩固自己在头部世界的位置。除了它们以外，另一些在当今互联网世界占据主流和一线位

置的企业，在风投资金的支持下，也开始瓜分头部世界。对于新创业团队来说，越来越难以挤入“头部”位置。

不过，丰饶世界的到来，正在悄然改变着这一点。

目前，BAT平台汇聚了海量的用户、信息和商品，以此为基础形成的庞大时间池和用户互动池，为许多企业、新创业团队乃至个人，提供了一个基础，便于他们迅速站到和巨头比肩的高地上去。在过去，头部世界就像头等舱，所能提供的位置极度稀缺。而现在社交网络不断发展，为小个体、有着极强创新能力的“小”创业团队进入头部世界提供了新通道。这些新通道成本低、速度快，仿佛是为他们量身定做的一般。

如果说长尾经济是无数合作伙伴为平台贡献力量的话，头部世界就是大型平台，俯下身来为创业者打工。

这是大型平台为小团队和创业者提供的最诱人的机会，是最好的红利。在丰饶经济中，最诱人的不是长尾，恰恰是头部世界。小团队可以迅速触及数以千万计，甚至数以亿计的用户，并为他们提供最令人心动的服务。这意味着，小团队、小个体的世界刚刚开启。

在社交网络中，占据着金字塔的顶端，就意味着拥有最为丰厚的流量、影响力和收入。仍以微播易熟悉的自媒体世界为例，优秀的头部账号（无论是微博、微信公众号，还是直播、短视频）牢牢地占据着企业最想投放、主动搜索最多的多个榜单。更多的资源和合作意愿正在源源不断地涌向这些群体。

自媒体正是小团队、小个体的代表。今天他们也逐渐从简单提供信息，快速升级蜕变成社交电商、传播服务、社群经济、网红经济和知识付费的引领者。这些变化在一两年前我们甚至都很难想象。

但挑战也将变得截然不同。

在丰饶环境中，用户行为习惯发生了巨大变化。如志斌特别提及的社交中用户对信息和应用、服务的巨大浪费，七天应用的速生速死，以及本书的另一个关键，即用户分享和活跃的小群化，都是这一变化的缩影。

我们其实要问的是：当信息和服务供应充足时，我们能给用户解决什么问题？用户在什么都不缺的环境下又会形成何种行为习惯？如何快速进入头部世界?

基于这些问题的思考和答案，构成了志斌这本书精彩的内容核心。

书中有一个观点我极其赞同，那就是：**流量打法已成历史，基于用户（或用户池）的打法正在崛起，并将统治后续的营销和传播。**事实上，从2016年开始，微播易全力推进社交视频营销，也是基于这个判断。

要想精准地阐述这个世界，必须站在几大平台核心而海量的数据之上，且要拥有高超的写作能力。能够兼具这两大能力且熟悉业界的人本就稀缺。这或许解释了为什么以亚马逊和阿里巴巴、谷歌和百度、脸书和腾讯为主题的书籍甚多，却从未出现过关于深度描述“头部世界”的书籍。

志斌此前一手参与打造腾讯微博开放平台，今天又加盟微播易担任高管，不仅对社交数据了如指掌，对于数以十万计企业的真实社交媒体投放行为也更加清楚。海量数据在其眼前流动，再加上开阔的眼界和深厚的文字功底，正好使他成为开启这一美丽新世界的最佳人选。

事实上，从志斌所撰写的《社交红利》和《社交红利2.0：即时引爆》中已经可以看到这个世界的样子，这是他的书籍在业内受到极大关注的根本原因。其新近完成的第三本著作《小群效应》以更加翔实的案例和数据，更加细致的观察和思考，再度指向丰饶时代的生存方式。阅读此书，将令你受益匪浅。

只有一个小建议：请准备深度烧脑。

推荐序三
未来会出现首席社群官吗?

惠普前全球副总裁兼中国区总裁、海辉软件集团前董事长、及优教育科技创始人兼董事长 孙振耀

社交网络的重要性已不言而喻。随着人类社会发展、科技进步及社会开放性的提高，社交网络的本质、形式及作用已经有了根本性改变。从早期满足精神及情感联系需求，到满足求知及生活的各种需求，社交网络可以进一步发展成为创造商业价值及促进经济发展的一种商业模式。

因此，不管是个人还是机构，都不能不重视社交网络发展所带来的各种颠覆性变化。社交网络已经冲击了许多传统商业体系，例如营销的精准性、媒体内容的个性化、娱乐活动的虚拟性、信息传播的及时性、人际关系的复杂性和虚拟性，以及公司管理方式、产品迭代的提速，进而促进了个体经济、共享经济，及社群经济的产生及蓬勃发展。

而最令人关注的是社群经济的发展，这也是社交红利最主要的来源。在互联网技术推动下，社群品类呈爆发式增长，人们所处的社群已经非常多元化，社群的影响力及复杂性也在不断提高，其所产生的经济效益也迅速得到个体及企业的重视。

即便社群的影响力已经如此巨大，但对于如何经营社群并且利用社群创造价值，仍存在许多尚待开发的领域，这也是志斌所著《小群

效应》提供的价值，这本书所针对的议题是社交网络如何释放红利，而其主要核心就是社群。

我与作者徐志斌认识多年，他曾经服务腾讯8年，不仅见证了中国社交网络发展的过程，也是中国社交网络早期的参与者及推动者。在离开腾讯后，他持续观察并研究社交网络发展，持续关注如何应对社交网络的三大挑战：

（1）如何从社交网络中获得用户；

（2）如何快速增加用户的数量；

（3）如何稳定用户及找出变现的商业模式。

他的前两本著作《社交红利》《社交红利2.0：即时引爆》已经对前两个挑战给出了答案。之后，他陆续搜集、研究大量案例和数据，也身体力行地实践不同模式，因而这本新著得以写成，并完美地针对第三个挑战提出了具体观点及工具。在社交网络领域，在能持续分析这三大挑战并给出具体答案的人中，志斌可谓一位佼佼者。

我们可以将《小群效应》定位为一本工具书，志斌针对社交网络当下如何释放红利提出了许多新颖的观点及实用的工具。例如，“今天已经不是运营社群的时代，而是如何‘用好’社群的时代，‘做’群不如‘用’群”，“要深刻了解社群中人们的行为习惯、社群运转规律，并将之与自己的产品和运营结合起来”。他还提出了“小群效应”、“人人都想加入大群，人人多在小群中活跃”，以及“小池塘里的大鱼”、“三人成虎”等诸多新颖的观点，并辅以相关的案例、数据分析和极具条理性的原则。

在工具方面，“三大支点”“六大驱动力”“七种社群”是最大亮点，值得读者细细品味，如能掌握其中的精髓，必然会提升“发挥社交网络

价值，在社交网络中催生社群，用好社群，获得红利”的能力。

如何运用社交网络的力量提升个人或企业的价值及影响力，已经不再是一种特别的能力，而是所有人和所有企业都必须具备的基本能力。现在我们已经看到首席运营官（COO）、首席策略官（CSO）、首席信息官（CIO）、首席技术官（CTO）、首席营销官（CMO）等对企业发展至关重要的职位，未来如果出现首席社群官（Chief Community Officer，CCO），我们应该不至于感到惊讶。问题是：“你是否准备好跨出这一步？”

推荐序四
用户心智与社群市场

湖畔大学讲师 梁宁

徐志斌的社交红利系列出到了第三本，这一本的主题是“社群”。这确实是当下非常重要的课题。不论是筹划如何去影响别人，还是反思自己如何被社群裹挟、影响，都值得读读这本书，认真思考一下。

中国经历了漫长的农耕时代，我们习惯了以自然村落为单位，集体协作、共同生活。中国人天生注重集体，强调个体对集体的归属与服从。到了现代，集体主义成为立国精神，我们的集体意识得到进一步强化和培养，集体人格属性进一步深化。

集体对于我们有着天然的吸引力和影响力。

微信2.0版本推出了大受欢迎的“语音对讲”功能，之后的2.2版本推出了“查找附近的陌生人”功能，而“微信群”功能则是先于语音，在最初的1.1版本就推出了。这个版本次序不难理解。过去10年，腾讯一直是中国最大的社交网络。根据其对用户的观察，对用户社交需求的理解，中国用户喜欢群居的特性一目了然。

如今，微信每天新增200万个群，人们纷纷将他们的自然关系链——家庭、家族、同学、同乡、同好——移植到微信群。现代人独处的时间越来越少。刷朋友圈，在一个又一个微信群里发言或者潜水，成了每天的精神食粮。如果没有手机和网络，人们会顿时惶恐不安，手足无措。

徐志斌在《小群效应》中有一个观点："要影响一个人的购买决策，最好的方式不是直接冲上去向对方推销，而是通过影响他的2~3位好友影响他。"这句话基本上道破了由网络社群引发的一系列商业奇迹的秘密。

从2015年至今，互联网经济中出现了新物种：网红经济、直播经济、知识付费、社群经济，其支柱点几乎都是网络社群的社交红利。

徐志斌在腾讯工作8年，之后在微播易担任副总裁，应该说不只是社交红利的持续观察者，也是社交红利的受益者，所以成了孜孜不倦的社交红利布道人。

《小群效应》这本书详细描述了如何从零开始建设一个社群，如何运营社群并影响其中的用户，是一本非常实用和系统的书。我读完这本书的第一感受是：讲得太清楚了。坏人看了岂不是干坏事的效率提升很多?

全书引用了大量案例和数据。许多商业运营案例其实也适用于职场。比如，关于"什么样的人在一起会快速破冰，建立连接"，书中的理论是"三近一反"。将同年龄、同爱好、同地域，性别相反的人放在一个小群，会快速建立连接。比如，关于"捞月狗"这个游戏社区，要加入这个社区，需要先输入自己在游戏中的账号、角色，系统会推荐4个具有同样爱好和相似战绩的朋友，从而让一个进入社区的新用户处于"三近一反"的小群体里，快速与社区的其他用户建立连接。

"捞月狗"的研究数据还表明，用户如果在社区拥有3个好友，他/她就能够保持6~9个月活跃，社区80%的动态来自这部分用户；如果用户拥有7个好友，就会成为社区的铁杆粉丝。职场也是如此，员工对一家公司的留恋程度，往往取决于他/她在这里有没有朋友。

关于用户为什么要加入一个群体，并与这个群体保持长期连接，《小群效应》另外一个挺有洞见的论述是，用户对群体有六个诉求：问答求助、炫耀、寻找共鸣、分享知识和资讯、管理和储备潜在关系、共同认可的长期目标和价值观。其中，问答求助、分享知识和资讯、管理和储备潜在关系属于理性诉求；炫耀、寻找共鸣属于感性诉求；共同认可的长期目标和价值观属于文化的吸引力。

这与现实生活中我们与某人成为朋友，成为长期朋友，成为人生挚友的原因并无二致。如同挚友对我们的影响一样，这些社群正在潜移默化地占据我们的心智。

对此，徐志斌也专门提到：社交网络中的关系链构建了壁垒，好友即整个世界。有些人明明走上了错误的道路，却坚信自己的选择，也许是因为他的整个核心关系链都是错的。比如传销的模式，就是用强隔离形成一个全新的社群关系链，用高密度、高强度的信息占据人的心智。所以，当陷入错误的关系链时，社交壁垒会将人牢牢扯入泥潭。因此，徐志斌建议，应该毫不犹豫地删除自己不喜欢的好友。

我们在享受社交红利的同时，也应对社交信息时刻保持警惕。添加好友，加入圈子，也许进入了一个新世界；删除好友，摒弃圈子，也许成就了另一片海阔天空。

在人人都是低头族的今天，手机成为肢体的延伸，成了掌中的世界。手掌之中，人来人往，群起群灭。建立一个社群，影响其中的人；加入一个社群，被其中的人影响。人人被席卷，概莫能外。认识社群，就是认识市场。

推出任何一个产品时，我们都应该自问：在社群中爆发，还是在社群中灭亡?

前言
社群效应背后的六大驱动力

腾讯这个社交帝国对于社交的最新理解和运用几乎处于即时反应阶段。观察腾讯系产品，能够帮助我们以最快的速度了解这个世界正在发生什么变化，以及如何去利用这些变化。

2017年5月17日，腾讯如期发布第一季度财报，其中提到“全民K歌”这款产品，财报中这样写道：

> “全民K歌”的活跃用户及付费用户大幅增长，此乃受益于好友擂台及添加高价值的虚拟赠品等升级功能。

这是腾讯连续第二次在财报中提及这款产品。上次是这样提及的：

> 2016年，“全民K歌”日活跃用户超过3 500万，同比增长逾一倍，成为中国最大的在线卡拉OK社区。虚拟礼品作为听众与歌手互动的工具在“全民K歌”上广受欢迎。

腾讯内部对优秀产品的嘉奖方式有多种，最令人瞩目的分别是在财报中被提及和获得“名品堂”大奖。“全民K歌”只剩“名品堂”大奖没能拿到，该奖项连续两年分别被微信和“王者荣耀”夺得。

这款于2014年年底问世的产品，即使在腾讯内部，也是一个逆势上升的典型。“全民K歌”刚刚立项、组建队伍时甚至没能吸引到公司

里的顶尖同事加入，“最初的团队成员，大多是在原来项目团队中不那么顺心的小伙伴，也有当年PC（个人计算机）转型移动端时遇到瓶颈的同事。就是这样一群“失意人”，在资源投入度非常低的情况下，开启了新产品的创业之路。”团队负责人在公司内部的一次分享会上这样说道。就连最初定的市场目标都是：两年做到日活跃用户量200万，市场排名第二。

不过，两年零两个月后（2016年年底），“全民K歌”用户数超过3亿，月留存率保持在75%，位列K歌APP（应用程序）排名第一。截至2017年9月，“全民K歌”用户数达到4.7亿。

这款产品是怎么做到的？答案就藏在刚才提及的那段财报中。

“全民K歌的活跃用户及付费用户大幅增长，此乃受益于好友擂台及添加高价值的虚拟赠品等升级功能。”“好友擂台”是指用户可以和好友进行唱歌比拼，谁唱得好，谁就成为擂主，甚至成为某首歌曲的擂主。此外，全民K歌还具有打榜功能，如果用户唱的某首歌特别受欢迎，收到的礼物也比较多，就有可能出现在这首歌曲的榜单上。

“虚拟赠品”在2016年直播功能上线后获得快速增长，粉丝们可以对那些唱歌特别好听的“达人”进行打赏，直播功能推出前，每天产生的收入大约为10万元人民币，而推出后每天的收入超过百万元。

在这两大核心功能的推动下，全民K歌共有1 000万超级活跃用户，占日活跃用户总数的20%左右（如果以月活跃用户数计算，则占5%）。这些用户几乎每天都会登录，每次活跃1~2个小时，贡献了全平台收入的20%~30%。

在这些描述中，我们几乎看到了想要的结果：

·用户数量快速增长；

·高留存、用户持续黏着和活跃；

·高变现、高转化，收入可观。

全民K歌的冷启动，也受益于“比拼/比较”这件事情。

在2014年上线时，因为背靠腾讯（外界曾开玩笑说，腾讯插根扁担都能开花），全民K歌这款产品第一天就有了20万用户。不过，要解决优质内容的沉淀问题，还需要做得更多。团队启动了一场“校园之星歌手大赛”，通过线上海选、线下比拼的方式，在获得高关注度之余，还留存了5万优质学生用户持续贡献优质内容。

“比较”带来的魅力，在另一款产品中呈现得更加淋漓尽致，那就是夺走腾讯名品堂大奖的“王者荣耀”。如果细心整理这款产品的脑图，会发现“比拼”“比较”几乎无处不在。用户登录后的第一件事情，就是组队互相比拼，或者争夺更高排名。如今，这款产品和微信一道，成为吞噬用户时间的大规模杀伤性武器，一跃成为全国所有产品的竞争对手。

事实上，“比较”的背后是社交网络中的一大驱动力在发挥作用，那就是“荣誉驱动”。人们都想要更好的形象、更多的胜利，或者希望自己所在的团队获胜。

几乎与此同时，“微信读书”也开始迅速成长。这款产品充分运用了一个小功能——“赠一得一”，从2016年开始，“微信读书”每天都能从中获得一大批优质的读书用户。这个“赠送”的作用类似于当年的“滴滴红包”，滴滴红包甚至一举改写了当年“滴滴打车”和“快的打车”胶着的竞争格局，为滴滴在胜利的天平上加上了一个重要的砝码。

我们将“比较”和“虚拟赠品”、“赠送”背后的驱动力分别称为“荣誉驱动”和“利益驱动”。这是社交网络中六大核心驱动力中的两个。

在社交网络中，有六大驱动力不容忽视，它们分别是：荣誉驱动、利益驱动、关系驱动、事件驱动、地域驱动、兴趣驱动。

这些驱动力过去也曾被大量使用，例如腾讯的产品干脆就可以用“比”这个字来浓缩概括，它旗下的大量产品都在使用“比拼/比较”这个技巧。“围住神经猫”“微信打飞机”等轻量游戏更是因为运用了“比较”而一度风靡全国。但为什么在近期才突然爆发出支撑全民K歌、王者荣耀、微信读书、滴滴打车等独角兽的力量？

问题的答案由六大驱动之中的“关系驱动”给出。

微信读书在对分享信息去向的调研中发现，用户更愿意将信息分享到自己所在的小圈子中去。在小圈子中分享和比较的动力，正在大幅超越分享给所有人和所有圈的动力。用户在小圈子中炫耀获得的成就感，远远超过在泛人群中炫耀获得的成就感。

不能小看这个变化。正是这个小变化，开始主导一个新的社交红利时代的开启。新的社交红利时代直接纠正了“即时引爆”阶段迅速崛起又迅速衰退的弱点，使其变得迅猛、持续而稳定，且收入高企。这几乎是一切企业所期盼的最美好的结果。

全民K歌在用户调研过程中也发现，用户会邀请强关系、亲朋好友一起加入K歌比赛。同时他们还会围绕在网红/达人周围，通过组建QQ群、微信群的方式给予支持。这一切直接催生了“家族”这个产品，家族成员为了让网红能够获得更好的推荐位，又会倾尽全力去扩散、投入资源、打赏等。这又为全民K歌打造了第二个被写入财报的收入来源：“虚拟赠品”。

不仅仅是腾讯系产品，事实上，业内大量产品都开始受益于这个小变化从而迅速崛起。

如“大V店”，通过深究这个产品我发现，无数用户通过在自己所在的社群内组织读书会等社群活动，实现了客均单价800元左右，用户次月复购率50%的亮眼数据；“狼人杀”英雄榜背后无数“法官”自发组局、比拼游戏排名的行为，帮助这款产品的用户数迅速增长，画出了一根非常美丽的增长曲线；这个小变化也帮助“知识星球”（刚启动时曾名为“小密圈”）成为2017年最优秀的社群产品之一，催生了“闺蜜圈”“分答”等一些明星级应用。“拥有一千个铁杆粉丝就能够很好地生存”这个多年的想象，终于变成了美好的现实，背后更有风起云涌的直播浪潮、知识付费浪潮。自媒体的社群化也在这个阶段大量实现，并且收入量级得以大幅提升。

这一切是社群效应，也是社交网络当下释放社交红利的最新进展。六大驱动力在社群的大背景下显得越发强有力。

自2009年社交网络兴起开始，业界一直在向这个新兴平台提出自己的需求。这些需求可以通过如下问题表现出来：

·如何从社交网络中获取大量流量和用户？

·如何一进入社交网络，就能获得爆发性增长？

·怎样才能让这些爆发性力量持续而稳定？因为只有如此，商业模式和收入才能更加稳固。

问题分别聚焦在“获得用户、快速增长、持续黏着和变现”三个方面。社交网络每三年回答一个问题，现在终于到了完美回答第三个问题的时候，社交网络的三年发展周期也因此开启了第三个新周期。

在当今用户增长红利消失的情况下，这些问题及答案显得越发重要。不仅如此，过去企业熟悉的传播方式、传播渠道，也处于崩溃和大变革之中。寻找新方式、新方法成为当下乃至未来很长一段时间的

重要工作。社交网络中被自然赋予重任，且能迅速带来用户增长、留存乃至变现的社群，又是其中关键的话题之一。

到了2017年6月，海外社交巨头脸书的首席执行官马克·扎克伯格也提出了公司的下一个10年新愿景——让用户更方便地建立社群。现在的群组用户数量为1亿左右，脸书希望这个数字能增加10倍。在中国和美国，腾讯和脸书几乎在朝着同样的方向迈进。

社群也在努力转变一个观念：**尽管社群正在以意想不到的方式绽放光芒，但今天已经不是运营社群的时代，而是如何“用好”社群的时代。“做”群不如“用”群。**

仍以微信为例，每天诞生的微信群至少有200万个。建立在康盛（Discuz！）系统之上的社区超过200万个，活跃在微博上的社交圈也达到数千万乃至数亿个，更遑论无数QQ群、陌陌群、小组、垂直社群、垂直社交应用等。社群的概念早已发生翻天覆地的变化，社群的数量也大到了可以被任意浪费的程度。而业界对社群的理解也掀开了新的篇章。

在“用”群时代，我们需要关注的重点完全不同。**深刻了解社群中人们的行为习惯、社群运转规律，并将之与自己的产品和运营结合起来，这才是关键所在。**

人类社会从来没有以这样的密度重组过。过去，人们只是依赖同乡、同族、血缘、同学等关系，而在互联网的推动下，人们可以认识更多意料之外的人，且以前所未有的密度联系起来，这使人类社会的密度大幅增加，改写了无数人的连接和沟通方式，也改写了企业运用社群的方式方法。

自2015年起，我留意到社群化这一浪潮，并开始着手整理、分析大量的案例和数据。当时正值《社交红利2.0：即时引爆》书稿付梓出

版，我也离开腾讯加盟微播易。我仍然可以利用在腾讯学到的方法论审视世界，同时大量搜集业界的一手案例和数据，来深度描述这个正在发生的新变化。除了在开篇阶段将重点提及腾讯案例之外，我们还会大量深度分析除腾讯之外的一些精彩案例和数据。

值得一提的是，书中绝大部分案例都包含一手的核心数据，这也是本书遴选案例的标准之一。由于涉及敏感信息，许多数据都是第一次公开。

书中使用的核心方法论分别来自腾讯[旗下拥有QQ、QQ空间、微信等国民级产品，以及康盛（素有“站长之王”之称，使用其系统的论坛有200多万个）]、百度（旗下拥有百度贴吧）以及豆瓣（拥有30万个小组）。这三大平台是国内最具影响力、成立时间最长、覆盖范围最广的社群平台。站在这些平台上俯瞰社群、俯瞰数据，似乎整个世界就在眼前。四大平台对于社群的研究也最透彻、最清晰、最关键、最前沿，其日常所使用、总结的方法论，催生了众多明星应用和产品，以及火爆的社会现象、企业传播事件等，是我们理解社群、运用社群的最佳工具和方法。书中几个重磅的核心章节都源自这几大平台，对其他一些新兴平台的方法论同样有所涉及。

本书的写作分别围绕两条主线和两条辅线。

> 主线一：社交网络，包括社群在内，可用一个基础模型进行归纳，分别由“工具性”“病毒性”和“长连接”三大支点构成。这个模型构成了本书写作的第一条逻辑主线。
>
> 主线二：社交六大驱动力推动了许多优秀案例迅速成长。在进行案例和数据分析之余，六大驱动力也将被适时展开，成为本书另一条逻辑主线。

此外，两条辅线在推动内容前进方面的作用也不容小觑。

辅线一：第一章提出了判定社群优秀与否的三个标准，并回答了大型社群提出的两个关键命题。这三个标准是本书写作过程中的辅线之一。

辅线二：划分社群的不同方式和区分社群成员角色的不同方式，是本书写作过程中的另一条辅线，也是帮助我们确定不同运营技巧的标尺。

本书致力于通过这些主线与辅线串起10个核心章节，并用以揭示社群效应背后的那些方法论。

然而，这并不是一本追求大而全的书。本书旨在让读者了解社群运转背后的规律及催生变化的核心要素，因此笔者只梳理了部分核心要点，摒弃了其余一些已被业界密集分析和讨论的话题。

随着行业的快速发展，更多新变化会接踵而至，我会搜集更多案例和数据，以持续深入研究这个话题。如今，在各项产品技术的支持下，出版书籍不再是一门遗憾的艺术；相反，持续迭代、更新图书内容变得更为容易。我愿意随时升级、优化本书，持续为大家奉上更好的内容。

如果您有案例和数据提供，或想看到最新的内容，可以扫描下方二维码随时关注。如果您正和好友们讨论本书相关话题，也可以扫描下方二维码邀我一起参与。



扫描二维码 欢迎和我随时交流

01
小群效应

海量用户和收入从哪里来?

- 小群是大型社交网络发展的发动机，是合作伙伴获得海量用户和收入的渠道。
- 小群态明确了衡量社群的三个标准，用以解答用户的两个核心诉求。

用户更愿意分享给强关系好友和小圈子

2016年元旦后，“微信读书”启动了一项名为“赠一得一”的小型运营活动，当用户不想付费购买一本新书时，可以通过赠予好友的方式来免费获得，正所谓“赠人玫瑰，手留余香”。

读书群“一读”的成员数约百人，多为互联网圈中喜欢读书的人，大家经常在群里交流看过的好书，有时也会制订一些阅读计划互相监督执行。一天，书友耀东推荐了一本正在热销的财经类新书，引起了大家的关注——原来还可以通过这种形式免费获得一本电子版新书。我就是在那时留意到并下载使用这款APP（应用程序）的。截至2016年年底，通过微信读书我已经阅读了500多个小时，超过60本书。

在回顾这个过程时，我产生了一个疑问：“赠送”这个动作为这款产品的推广带来了多大的帮助？在腾讯联合创始人张志东的帮助下，我联系上了微信读书的产品负责人NicoYang，并向他求教这个问题。NicoYang和我分享了一些数据：

> 在“赠一得一”活动完整进行的一天时间（第三天）里，共有2.1万名用户送出4.6万本书，平均每人送出2.2本。1.8万名领取新书的用户共领走了3.1万本书，平均每人领取1.72本。

NicoYang在追踪书籍的赠送路径时发现，**用户向小圈子书友推荐图书的意愿和数量，要远远超过向泛朋友圈的推荐：**

> ·如果有一名用户将图书分享到朋友圈，就会有两名用户将其分享给“好友”和“群”。
>
> ·平均每人会将图书分享给“好友”和“群”2～3次，比分享到朋友圈的频次（平均每人分享1.6～1.8次）高出不少。

今天，新产品的最大问题多聚焦于“冷启动”，即如何在产品早期实现快速启动，是每一个新玩家所面对的关键问题。尤其是在充分竞争的阅读类产品领域，前行者“掌阅”“百度阅读”等已经遥遥领先，留给新加入者的用户规模十分狭小，即使背靠今天如日中天的微信，这个问题依然不容忽视。

微信读书“赠一得一”活动的初衷和一个构想有关：志趣相投的人会一起阅读和讨论。NicoYang观察到，愿意分享和被信任的用户群体非常固定。微信读书将用户分为三个等级（见图1-1），分别是“骨灰用户”、“铁杆用户”和“浅度用户”，其中月登录超过20天的为骨灰用户，月登录10～20天的为铁杆用户，月登录不超过10天的为浅度用户。三种用户占比分别为18%、20%和62%。虽然用户平均阅读时间超

过30分钟，但大部分书籍的阅读进度停留在前半部分。相比其他娱乐方式，阅读所耗费的时间、精力较多，这样一来，骨灰用户和铁杆用户群就显得非常突出，分享人群多集中在他们之中，用户也乐于接纳爱书人的推荐。

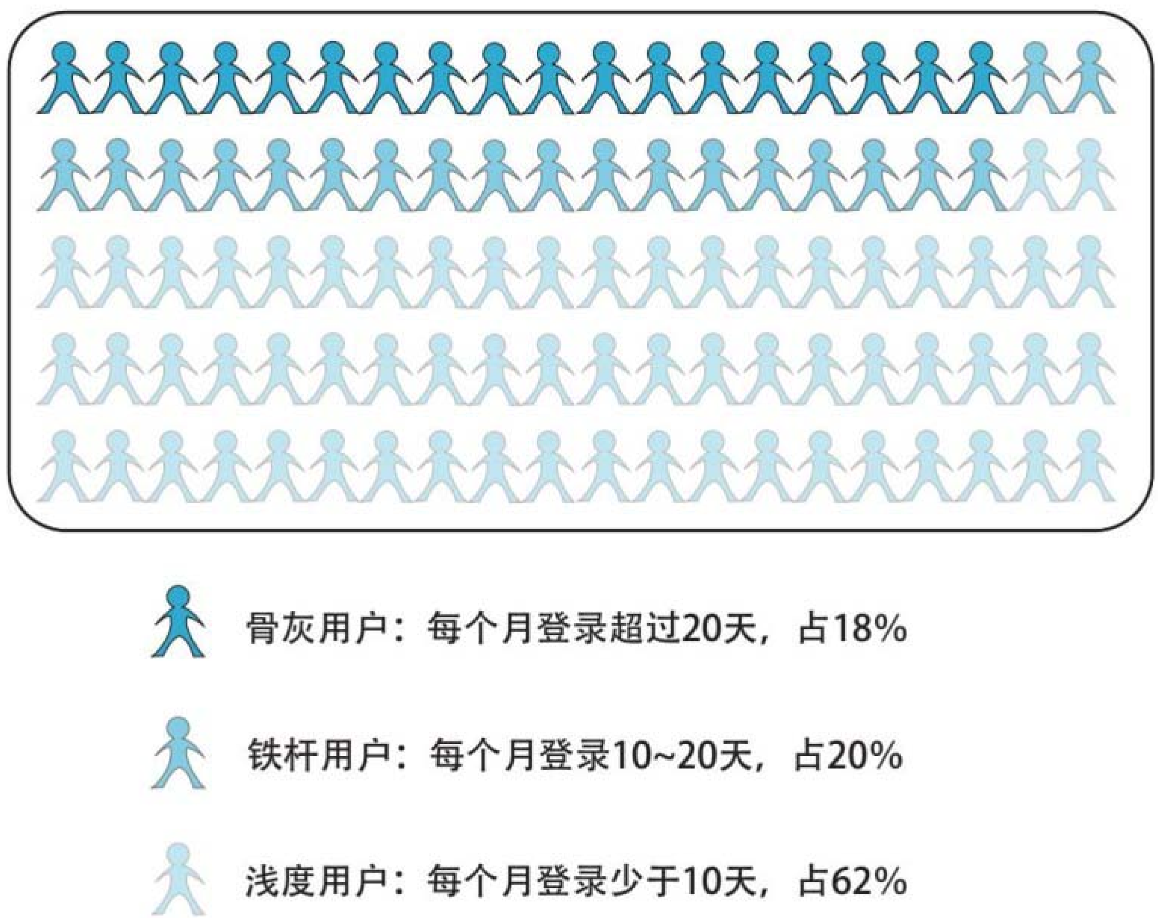


图1-1 “用微户信读书”三种用户月登录天数及占比

数据证实了这一点，仅在活动第三天，向好友赠送书籍的2.1万名用户就为微信读书带来了5 000多名新增用户。同时，当天登录的活跃用户数相比活动前增长了30%。不仅新下载、新注册的用户数增加了，更多老用户也被召唤了回来。

不过，此次活动没有想象中顺利，部分出版社很快提出反对意见，不希望自己拥有版权的书籍被免费赠送，受此影响，活动在七天

后结束。但这些数据已明确地指出了方向，产品经理们已经展开了后续的行动。

2016年1月下旬，微信读书将“赠一得一”运营活动升级为一项功能（同时上线的还有另一个类似功能：“买一赠一”，即用户在成功购买一本新书后，可以赠送给好友一本书），顺便做了一个小调整：用户可以无限制送书，但每人只能领取两本，至于哪些书籍参与“买一赠一”则由出版社自行确定。

我们获取了微信读书一段时间内的运营数据，并对其进行观察。表1-1选取了新功能上线早期连续8天的各项指标。其中，2月8日为2016年春节（农历正月初一）。

表1-1 微信读书新功能上线早期的各项表现

时间	点击“赠一得一”用户		分享至微信群和好友		分享至微信朋友圈		领取页	
	次数	人数	次数	人数	次数	人数	次数	人数
2月15日	9 156	5 063	5 833	2 785	842	492	7 874	6 727
2月14日	8 621	4 757	5 843	2 556	824	476	8 305	6 868
2月13日	9 509	4 928	6 082	2 604	1 033	535	9 960	8 067
2月12日	8 155	4 426	5 330	2 432	695	413	6 569	5 532
2月11日	8 523	4 590	5 272	2 433	858	464	7 833	6 591
2月10日	6 728	3 586	4 184	1 942	545	308	4 944	4 131
2月9日	4 513	2 567	3 156	1 416	406	216	3 113	2 636
2月8日	3 809	2 213	2 561	1 191	322	187	2 222	1 850

在社交网络中，“分享”是一个关键动作，代表着用户想和哪些人群分享什么样的信息。数据显示：

用户倾向于分享至“微信群和好友，在当天分享人数和次数中，其占比均超过85%。

“领取页”是微信读书的观察指标之一，用户可以点击“好友赠送”信息进入页面领取新书。这就是我们常说的另一个基本概念“回流”，从中可知用户的分享帮助企业从社交网络中获得了多少新用户。

因为是通过在社交网络中点击“好友赠送”信息，进而回到企业或应用，所以用“回流”来指称。随着时间的推移，新书的领取次数和人数不断增加。

由于产品经理预先限制每人领取两本，且进入领取页的多为新用户，新功能被明确限制在拓展新用户这一途径上。截至2月11日（农历正月初四），每天进入领取页的新用户稳定在6 000人左右。截至目前，该功能每天可为微信读书带来新增注册用户5 000～7 000名。

在腾讯现有的产品系列中，全民K歌是一款全新的明星级产品。从刚立项时精英不愿理睬，到现在连续两次在财报中被提及，从数据角度观察会得出许多有意思的结论。如在这款用户超过4.7亿的产品中，有七成用户会选择收听好友的歌曲，但这些播放量仅占全平台的40%～50%，其余50%～60%的播放量来自用户关注的那些唱歌好听的人。换句话说：**我们身边很少有歌霸。**

听到这个结论我很开心，因为我唱歌很一般，每次团建都不好意思唱歌。现在看来，大部分人的演唱水平其实都差不多，可以勇敢去唱。

对于这一结论的专业表述则是：全民K歌的用户关系链由强关系和弱关系构成，其中兴趣驱动的弱关系占了很大比重。音乐本身是一件“萝卜青菜各有所爱”的事，不同类型的音乐都有很多拥趸，且彼此影响的人群差异非常明显。例如，喜欢二次元歌曲的用户不会和广场舞爱好者产生共鸣，喜欢民谣的用户很难欣赏重金属音乐。因此用户会通过歌曲类型实现互相关注，会关注那些唱歌非常好听的达人。

当然，兴趣之所以能够成为重要驱动力，和好友中唱歌好听的歌霸过少密不可分，如果好友中唱歌好听的人非常多，将会在播放、互动等方面贡献出更多优质数据。

这些由兴趣驱动的弱关系催生了一个有意思的功能：“家族”。产品经理注意到，许多用户会通过更换自己的昵称、相册封面和歌曲封面等方式，对某个唱歌特别好听的达人给予支持，或者通过邀请其他人加入QQ群、微信群等方式组建“家族”。因此产品经理展开了小范围内测，截至2017年3月正式开放时，这个功能才只具备家族等级、家族排行、成员列表、作品等基础要素，但仍在3个月内吸引了超过200万用户进入。

“家族”渐渐成为运营中一支重要的润滑剂，“家族”成员的活跃度显然更高。为了让“家族”的排位更靠前，成员们会一起帮助选歌、分享、扩散、评论、互动等，甚至会产生角色分工，如分成主唱、女神、土豪等不同角色。

成员们对家族达人的打赏、围绕同一首歌的讨论，都显示出了更强的互动欲望，甚至连QQ群都可以体现出这些热度。这预示着基于相同兴趣的产品功能具有很大的开发潜力，社交元素成为全民K歌未来的产品重心。

不过，抽取全民K歌任意一天的分享数据（见表1-2）进行分析，会看到和微信读书同样的分享变化。

表1-2 全民K歌单日分享数据表

分享去向	人数占比（%）	次数占比（%）	人均分享次数（次）
微信好友和群	49	54	2.13
微信朋友圈	23	20	1.67
QQ好友和群	20	20	1.91
QQ空间	7	5	1.34
新浪微博	1	1	1.38

全民K歌单日分享去向比例见图1-2。

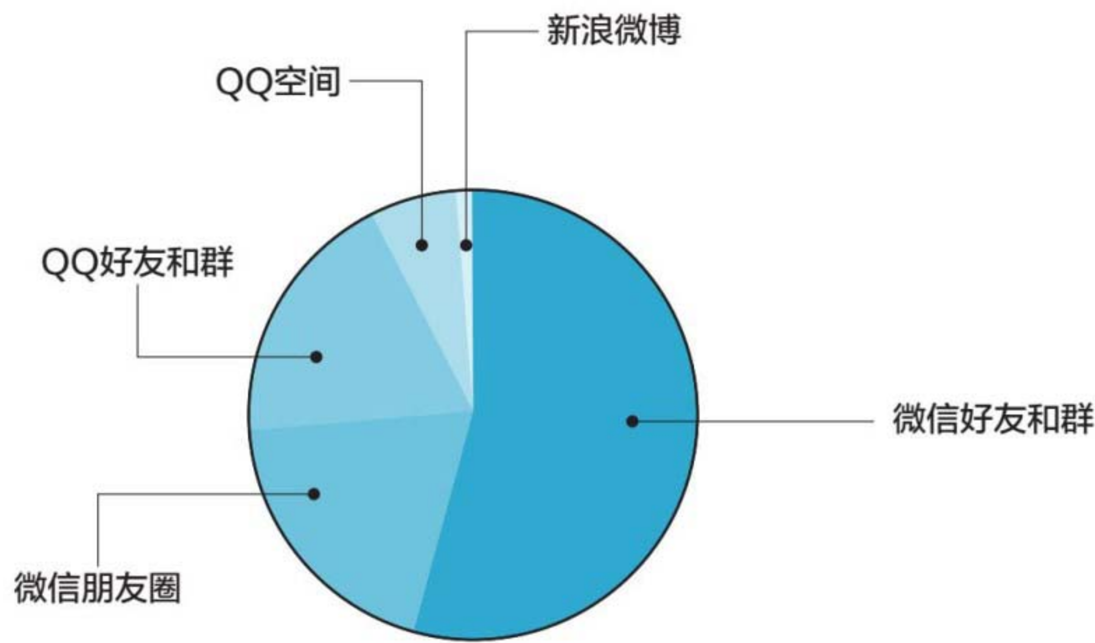


图1-2 全民K歌单日分享去向比例

全民K歌人均分享次数见图1-3。

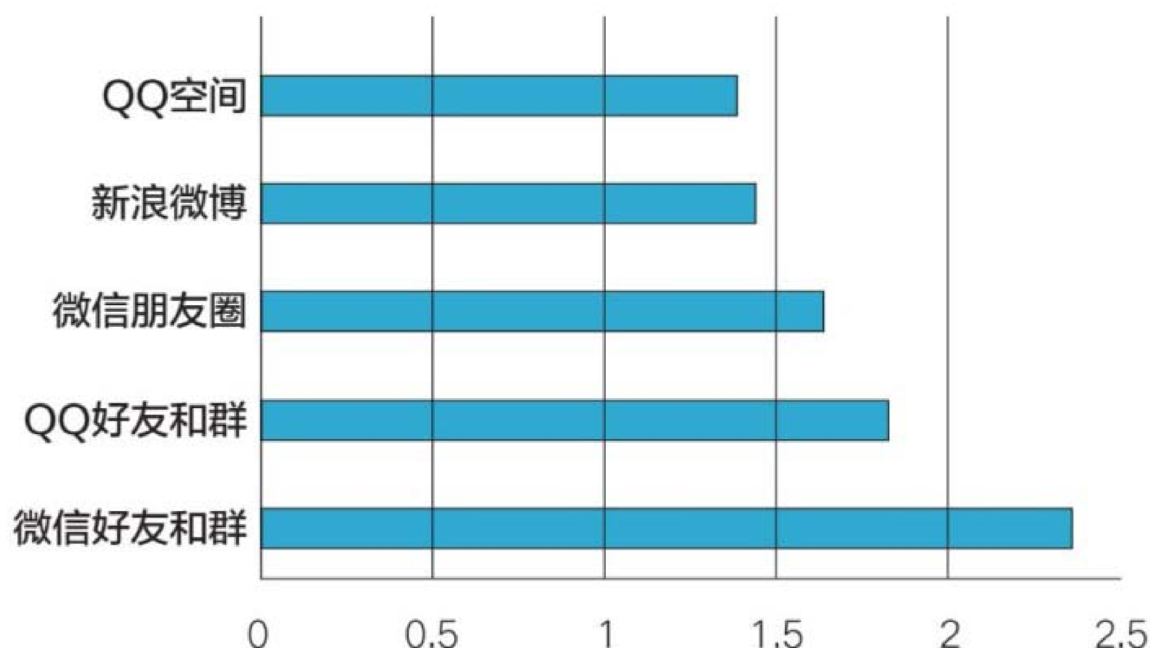


图1-3 全民K歌人均分享次数

全民K歌每天分享的用户数超过1 000万。从以上图表中可以看出，分享到“微信好友和群”占全部分享次数的54%，如果再加上分享到“QQ好友和群”，这一比例则会上升到74%。同样，分享至“微信好友和群”的次数都远远大于分享到微信朋友圈、新浪微博和QQ空间的次数。

与此同时，60%～80%的用户会和强关系好友进行互动。例如，许多子女居然是通过全民K歌和父母进行沟通，父母会默默播放孩子唱的歌并送花点赞等。

分享给强关系好友和小圈子、小群，已成为目前用户下意识的动作。

这些分享每天为全民K歌从微信带来超过10万新增下载用户。我们可以这样理解，在已有的3亿用户中，每天分享的1 000万用户帮助产品建立了广阔的外部用户池子，并持续稳定地带来新增用户。

在这个基础上我们再去理解全民K歌的产品策略，会大概明白它成功逆袭的原因。在各种基础功能产品体验优秀的前提下，全民K歌充分运用了这些强关系、小群之间的比较心态，以及和家族、兴趣人群之间的团队比拼、打赏等功能。

全民K歌用户登录趋势见图1-4。

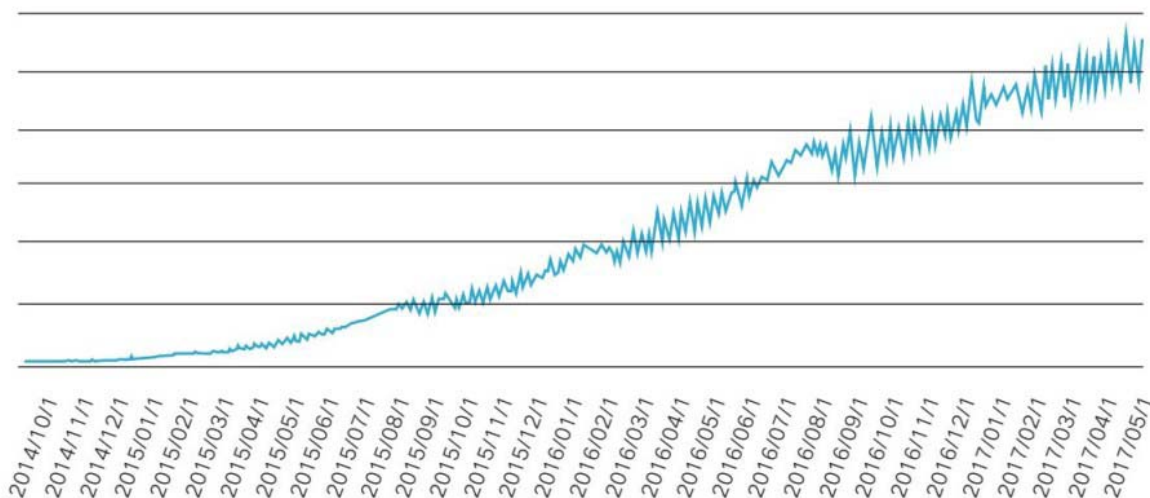


图1-4 全民K歌用户登录趋势图

截至目前（2017年6月），全民K歌日活跃用户超过5 000万，月留存率为75%。其中，最活跃的1 000万用户保持了几乎每天登录的节奏（月登录30天）。分享到小群这件事情，让用户得以留存并活跃起来。

现在开始关注小群效应

社交网络经历了2009—2016年的爆发式增长，现已成为源源不断的大量流量和用户的最佳来源。我们经常还能在微博、微信等平台上看到新产品迅速引爆，尤以“疯狂猜图”“魔漫”“脸萌”“美拍”“足记”等APP为最，自2013年起，这种爆发式增长（一进入社交网络就即时引

爆）已成为常态。在2016年启动的直播大潮中，社交网络又当之无愧地成为供给用户和流量的主要渠道之一。

因为工作关系，我曾长期追踪一些社交化（指擅长运用社交网络及其特性）非常优秀的APP应用分享及用户增减等相关数据。2015年，我曾追踪一个明星APP，发现其每天新增下载注册用户中的95%以上均来自社交网络。我从该团队获取了这款APP任意一周的分享消息及用户注册、下载等相关数据（见表1-3）。

全民K歌现在从社交网络中直接获得的下载用户数量，虽然没有达到这个量级，但每天仅安卓新增用户就超过了10万。微信读书仅一个活动的分享功能，每天就可带来数千新增用户。我们在后续章节中还特别留意了社交电商的收入数据，多家电商的月收入都已超过1亿，最高的甚至超过20亿。毫无疑问，社交网络已成为获得用户、销售订单的核心渠道。

表1-3 某APP任意一周分享消息及用户注册、下载等相关数据

时间	分享到社交网络消息数（万）	当日新增注册用户数(万)	社交来源注册用户数(万)	社交来源占比(%)
10日	47.9	43.1	40.6	96
11日	48	38	36.7	96
12日	49.1	37.6	36.1	96
13日	48.1	35.4	33.8	95.6
14日	60.1	32.5	35.8	95.6
15日	65.7	38.9	36.7	95.3
16日	43.8	29.9	28.6	95.5

相比任何一个渠道和来源，低成本和爆发性都是社交网络的优势所在，吸引了创业者和业界的目光。随着时间的推移和社交网络自身的发展，业界关心的问题早已从如何带来爆发性的流量和用户增长，开始转向同时获得更好的留存、黏着和变现。尤其是在PC流量和无线互联网流量的增长红利开始消失的行业大背景下，这个问题变得更受重视。

现在，这个大趋势被注入了新变化。社交网络可以带来大量用户、流量和收入。但是：**人们已经由大广场、大社交圈分享的状态，迅速进入了小群沟通和分享的状态。**

在社区、社群、社交圈等概念随着社交网络自身发展而不断演化的今天，人们所处的社群已经面目全非。除垂直社群，BBS（网络社区）、俱乐部等常规社群之外，大部分用户的活跃都处在了各种群组之中，尤其是QQ群、微信群、陌陌群等。到现在，这些群组已经成为社群最具体的呈现和实际运营的落脚点之一。因此，群也成为如今进行社群观察和运用的对象之一。

> 业界通常将社群定义为基于兴趣或需求的某一人群的集合。在过去的数年中，社群形态经历了线下社区到线上社区的变化，时至今日，垂直社交、QQ群、微信群，乃至大型社交网络中的某些人群，也被纳入社群的范畴。

带来大变化的小群，是社群真实形态中的一种。甚至从某种意义上说，它就是社群本身。

而更为重要的是，从2015年、2016年初创到成长为如今的明星级产品应用，大部分都是由无数小群促成的。这些案例不仅出现在本章，也分散在后续的各个章节中。小群已经成为推动明星级应用乃至独角兽项目迅速崛起的坚实力量。

被发觉的大城市聚集效应

在之前讨论的腾讯产品中，微信读书以强关系为主，而全民K歌的弱关系、兴趣社交占了很大的比重。不同风格的产品指向了同样的趋势变化。那么，作为更不一样的“广场”，微博的变化又如何?

2013年，秦海龙博士启动了一项研究工作，希望能摸清用户在社交圈中的行为特点。他是哈尔滨工业大学刘挺教授团队的成员之一，时任小米公司工程师。那一年，国内社交网络在微博和微信的带动下已蓬勃发展。学者们可以通过一些公开途径获取社交网络数据，如新浪微博、腾讯微博、QQ空间等开放平台提供的API（应用程序编程）接口，注册开发者和合作伙伴可以在规则允许的前提下进行分析。秦博士选择利用新浪微博API，分析了95 489 041名新浪微博用户的互粉关系。

尽管微博关系以单向关注为主，但随着用户的关注人数或粉丝数量增加，互粉好友数量也会逐渐增加。秦海龙博士在研究中引入了地理位置维度，发现大部分好友与用户的所在地相同，表明用户与大多数好友的地理位置相近。另外，不论用户在哪个省份，好友位置中排名第二的都是北京。

在微博上，互粉的好友之间会形成一个个不同的社交圈。在对调查样本进行分析后，秦博士得出了以下结论（见表1-4）。

表1-4 新浪微博用户社交圈类型

社交圈类型	社交圈数量(个)
学校相关	282
行业兴趣相关	128
地理位置相关	34

亲友、同学、同事、同好不仅构成了互粉好友的基础，还会再度形成一个个紧密的小圈子。其中，以同学、行业、兴趣、老乡为基础，构成了最常见的社交圈。紧随其后的数据显示，互粉数量增加会提升用户发表微博的数量。

秦海龙博士还在新浪微博上提交了一个名为“围脖集体照”的小应用，邀请用户在上面标示出自己实际活跃的社交圈，最终搜集到了322位用户的标示信息，涵盖了兴趣、地域、行业等多种分类。通过研究发现，用户会大量加入社交圈，不同圈子的成员数从多（200人以上）到少（0～30人）都有，能被用户认可、长期活跃、易被影响的仍然是强关系所在的小圈子，如成员数在30人以下的社交圈总数为121个，而大圈子（如200人以上）多被自动忽略（见表1-5）。

表1-5 新浪微博用户社交圈统计

社交圈成员数量（人）	社交圈数量（个）
0~30	121
31~50	52
51~100	30
101~200	18
200以上	2

AdMaster的社群细分图谱

无独有偶，AdMaster（精硕科技）也曾针对新浪微博数据做过一次社群分析。这家社交数据分析公司将新浪微博2015年4月至6月提到某关键词（同一属性）的用户抽取出来进行深度分析。

此次分析涉及的数据种类包括账号数据（用户标签、属性，依据这些数据可以确定用户画像），信息数据（即用户发表了什么信息，依据这些数据可以推测出用户的兴趣、爱好和态度等），以及关系数据（包括用户关注和关注用户的好友数据等，通过关系数据，可以知道信息如何传播，从哪些关键节点打开传播缺口，传播多久能够到达哪些群体等。关系数据还能帮助业界将庞大的用户群体区分开来，将用户活跃的社交圈单独勾勒出来）。

最终，AdMaster找到49 312名用户，并绘制出了下面这张社交图谱（见图1-5）。

在这张图谱中，不同颜色的圆圈代表不同的社群。不同形状代表社群的不同状态，如圆形表示社群成员之间关系相对紧密，互动频繁；长条形说明社群成员之间关系比较疏远，相互之间互动不多，分化也比较大（此处暂不深入阐述社群成员之间的状态）。

图谱中还有一个个代表用户账号的小点，节点越大（大节点），代表关注这个用户的人越多，影响力越大；线条则代表信息从一个用户到达另一个用户；在图谱下部，有许多非常长的线条，意味着信息被扩散到更远的地方。不过，这些发散的线条并没有联系起新的社群，意味着信息仅仅扩散到个人而已。

在这由49 312名用户组成的社群中，5 000人以上的细分社群有两个，2 000人以上的细分社群有5个，500人以上的有11个，100人以上的有21个。其中9个社群具有明显特征。可视化图谱显示出，虽然同在一个内容主题、大型社群下，用户仍然再度活跃在不同的小社群中（见图1-6）。



图1-5 AdMaster社群研究图谱（图片来自AdMaster公司）

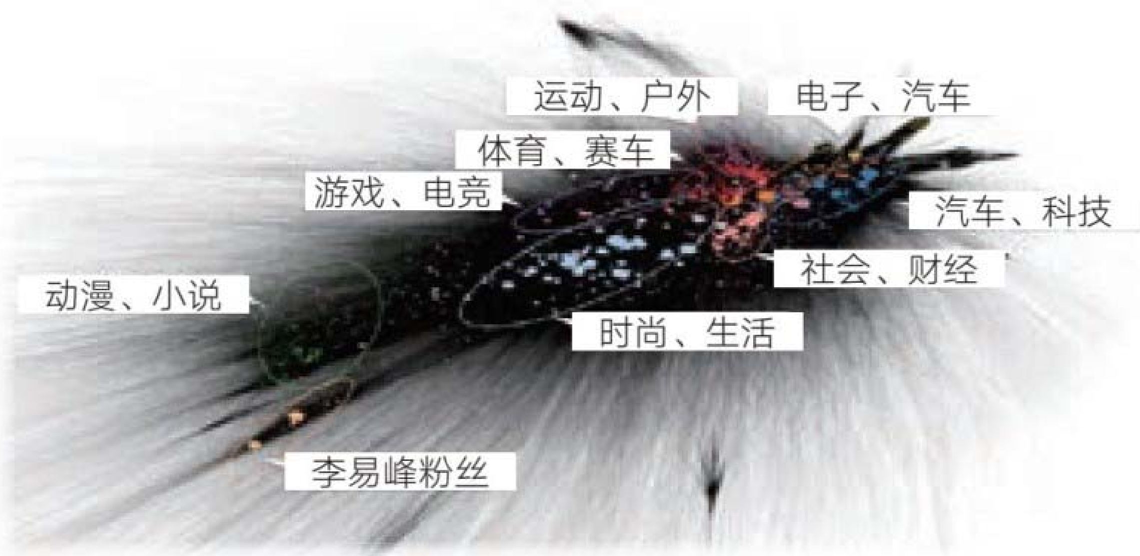


图1-6 可视化图谱(图片来自AdMaster公司)

分析师继续切分这些看起来人数略多的细分社群，发现这些细分社群被再度分为更多的子社群，如在对“运动、户外”社群进行二级切分后发现，该社群主要由5个子社群组成（见图1-7），分别为登山，骑行，滑板、极限运动，街舞，该企业旗下的各类账号（包括企业官方账号和活动账号）。

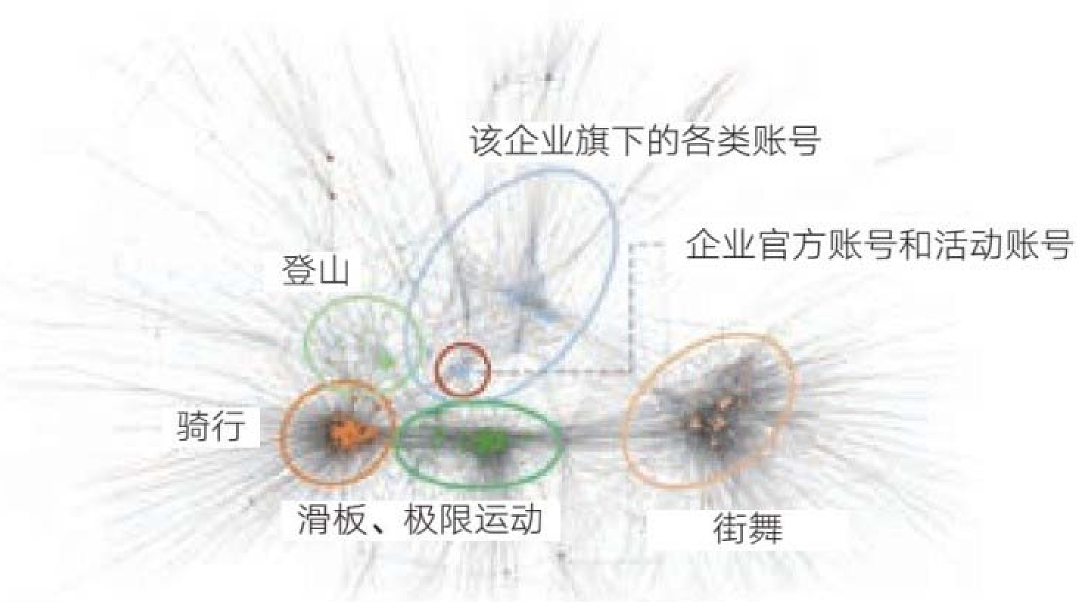


图1-7 “运动、户外”社群的二次切分

这5个子社群的人数规模大致如下（见表1-6）：

表1-6 5个子社群的人数规模

子社群	社区用户数(个)	总粉丝数(个)
街舞	417	857 559
滑板 、极限运动	216	507 046
骑行	322	1 582 376
该企业旗下的各类账号	168	604 610
登山	74	355 148

由于数据是基于对新浪微博的分析，我们可以将这张表格理解为大部分粉丝聚拢在部分账号（意见领袖或内容账号）之下。这些人可以将社群内产出的信息辐射到更大的人群和更多的社群中去。

表格和图谱很直观地显示出：

> 一个社群会分化成多个小社群，本社群内一定有成员协助将更多社群连接起来。这个连接起更多小社群的人（连接者）非常重要，他不一定是粉丝很多的大账号，却一定是社群内很重要的大节点。

大节点的概念引自《社交红利》，是指社交网络中具有较大影响力的用户和账号。在社群运营中，寻找和确定这些关键节点，会给扩散传播、社群转化等诉求带来巨大帮助。我们还将在后续章节中，再度详细分析这些大节点的发掘和运营模式。当然，称谓也会随之变化。

这些表格和图谱同时也验证了一个观点：**大型社群及其高价值效果是由无数小社群构成的。用户活跃在小群之中，更易受到小群的影响。**

人们一直生活在小群之中，而分享集中流向小群，最终促使这个基础行为带来雪崩般的变化，激发出新一轮庞大的社交红利。因此，**我们将人们活跃在“小群”中进行分享，引发巨大社交传播结果和转化结果的现象，称为“小群效应”。**

就像最易被忽视的星星之火，开始促成了社交网络上新的燎原之势。小群激发出了社群的巨大势能。

人人都想进大群，人人活跃在小群

在业界备受关注的一定是大型社群，这显然和“小群化”认知不太一样。那么，大型社群和小群之间的关系究竟是怎样的？我们可以从微信群和QQ群的人数上限变化中得到一些启发。

在微信的影响下，人们逐步接受了群成员数为500人的上限。在过去，群成员数上限的调整是一个由低到高、循序渐进的过程。例如，微信群在推出之初将群人数限制为100人，500人的大群需要申请特批。不久后，微信将群人数限制上调为500人。

这个数字是否合适呢？我在腾讯工作期间曾接到不少诉求，希望腾讯能取消微信群成员数限制，以便一些大公司能构建万人以上的大群，将其员工或者合作伙伴分别纳入其中。而现实中对于千人乃至人数更多的大群的呼声也比比皆是。

类似情况曾在QQ群的组建过程中发生过。早期腾讯也对QQ群人数进行了限制，如普通用户最多只能创建100人的QQ群，活跃用户及更高级别的会员可以创建200～500人的大群。在实际运营和用户调研过程中，呼吁放开群限制的声音此起彼伏，用户希望拥有更大群的愿望非常强烈。产品经理意识到：**人人想进大群，限制群人数是没有必要的。**

2015年2月，我也曾面向读者做过一次调查，询问他们“喜欢加入大群还是小群”，这里的“群”是指微信群，这次调查在数天内吸引了124位读者前来参与。其中，希望加入200人以上（含500～1 000人群）大群的比例为42%，20%的人认为群成员只要超过50人就可以，还有26%的人喜欢小群（群成员数在20人以下）状态。人们更希望加入大群。

但在对用户行为习惯进行分析后，腾讯产品经理又发现，虽然人人都想进大群，大群数量仍然非常稀少，500人以上的QQ大群实际占比很小。而大部分用户长期活跃在4～6个群中，那多是由亲朋好友、同学同事、同好密友所构成的不足20人的小群。这是社群中最小规模，也是最坚实的存在。

人人都想加入大群，人人多在小群中活跃。

以即时沟通为核心需求的群，人数越多，噪声越大，对用户的骚扰就越大。观察用户行为可以发现，大部分用户加入大群后，最常采取的动作就是关闭消息提示，这正是因为受无意义信息打扰过重。当这种打扰持续增加时，用户多选择退群而去。因此，虽然用户希望加入大群，但并不是每天都活跃在大群中，相反，用户更多会在小群中进行频繁和密切的沟通与分享。

过去我们所说的小群，往往不超过20人（秦海龙则将30人以内的社交圈归为一类）。超过20人就可以称为大群了，近年来在QQ群、微信群等影响下，人们渐渐习惯认为100人以下就是小群，100人以上才是大群。但在实际用户的使用习惯中，仍以20人以下的小群为常态。

基于对在最终群成员人数和产品体验之间取得平衡（当然，这项特权也成为QQ会员付费的动力之一）的考量，QQ将大群人数上限提升至2 000人。

与电脑相比，在手机上使用微信时，被打搅的感受会更加强烈，腾讯因此将群人数限制在500人。未来或许会再度对群人数进行调整，但至少短期内将会停留在这个数字范围内。

优秀社群的三个标准

不论是微信群还是社交圈，都显现出“大群松散沉默，小群紧密活跃”的特征。许多企业和运营者虽然眼望着大型社群背后的高转化率和高活跃度，但这些结果恰恰是小群呈现出来的典型特点：在“三近一反”构建的基础上，小群中的人们互相认识、互相信任有加，且高度活跃。

这三个特点甚至可以用作衡量一个社群是否优秀的三个核心标准：

1.人们相互认识

成员在社群之中能结识多少好友？这个指标代表了紧密度。一个成员在社交圈内部的好友越多，说明成员在社交圈中的地位越重要，质量也越高。在一个社群中，好友数量越多，人们在这个社群中留存、黏着，或者活跃的时间就越长。在现实中，许多社群安排线下活动时会布置相当长时间的“破冰”，就是这个原则的实际运用。

在实际运营和运用社群时人们经常会产生一个困惑：在单一社群中，人数增长过快是不是好事？许多社群因为新人涌入过快，导致人群没有足够的时间来互相认识，从而使人数出现下滑。解决方案取决于新加入的用户和老用户之间能否相互结识，或每位用户在社群中结识的好友数量。

值得注意的是，平均数对社群来说毫无意义。如果1 000位新人不认识任何一位老用户，就算平均数再高，也仅仅意味着某些用户占据了过多资源。只有大部分用户互相认识时，社群才会持续活跃。

2.人们互相信赖

成员是否信任其他人？这代表信任度。信任成本最低是促成社群高转化的基础。如腾讯曾小范围分析过QQ群的转化数据，发现能达到50%左右，即每两次分享到群中的商品信息，会有一条产生销售转化。

我的宝贝得米在我写作本书时已经两岁了，在她的成长岁月里，妈妈为她买下了大量玩具，也报了许多兴趣班（这似乎是中国父母们的共同特点）。回顾这些决策，其中许多都来自妈妈群：我妻子所在公司中宝宝年龄相近的妈妈们组成了一个小群，对宝宝们的教育、成长等事情都在小群中互相分享、讨论。因此经常会发生一位妈妈用过某商品后在群内推荐，大家一起团购的现象。其中就包括一起参加昂贵的兴趣班、团购新上市的某些玩具等。

3.成员之间频繁互动

互动次数和互动频次代表着时间货币。衡量一个社群是否具备价值的一个核心指标是看社群消耗用户的时长有多少。通常，用户停留时间越长，表明社群对用户的影响越大。其中最主要的消耗发生在成员之间的频繁互动中。频繁互动可以催生大家一致认同的社群变化，带来信息大扩散，是用户快速增长的基础。

业界经常讨论的社群运营，几乎都是指全力消耗用户时间，在这个过程中形成了许多方式方法。我们可以简单地将这些运营方法分为两种："强运营"和"弱运营"。在稍后的章节里，我会详细介绍这些运营方法。不过在这里，我们可以先提出一个问题：在用户消费无数社群的当下，如何才能吸引他/她在"我的"社群里长期活跃和互动？

三个标准深度影响着社群的日常运营和运用，它们在后续章节中的诸多案例和细节中也会有所体现。

这实际构成了一个矛盾。早期吸引企业关注社群的原因，可以总结为“两高一低”，即**高活跃、高转化、低门槛。**今天，企业进入或组建一个社群貌似非常简单，新产品的不断推出都在持续降低着社群门槛（同时也改变着社群形态）。当信息进入社群时，转化比例通常高于其他推广形式，这对许多企业的推广和营销部门来说是一个非常好的消息。本章前面提及的数个案例都在验证着这一点。

只是，用户体验（信息骚扰程度）和小群形态又为社群建置了新的门槛。当企业或品牌将用户、粉丝通过社群的方式维系、组织在一起时，信息骚扰会限制人群规模和转化效果。要形成大群效应，必然要解除这些束缚。因此，大型社群面临两个关键考验：

一是社群的组织方式。在当今移动状态和社交网络带来的人人平等、人人都可发声的架构下，噪声和骚扰非常大，遴选有价值信息的成本也十分巨大，用户逃离或沉默的比例急剧上升。因此，将一大群人直接围拢在一起的方式必然变得不可行。但如果自己去管理和运营一个个小群，也注定无法成行，成本会成为最大的阻碍。

组织方式考验的是，用户已经活跃在一个个小型社交圈中，大型社群要通过什么方式，才能将无数小圈子、小群牢牢凝聚在自己周围？

二是信息的传播扩散方式。在用户活跃的小群中，关系链就像是一道天然防火墙，将企业阻挡在外。因此，信息的传递方式也是一种考验：如何才能穿透并触及无数小群，影响和覆盖应有的目标人群？

在很大程度上，实际运营或运用社群就像一个游戏：大型社群运营提出了两个关键命题，小群效应负责解答问题。

我们将会在后续不同章节中陆续看到小群中的三个标准如何一点一滴回答两个命题，以及如何一步一步让社群帮助自己取得诱人且庞大的结果。每个章节之中都有不同的启示。

而“微信读书”和“全民K歌”两款应用都不约而同地运用到了利益驱动（微信读书的“买一赠一”“赠一得一”两个功能和全民K歌的虚拟赠品功能），及荣誉驱动（微信读书的好友排名和全民K歌的好友擂台），这是社交六大驱动力中最常见的两个，社交也从这个角度给出了自己的解决方案。

观察社群成长的常用工具之一：小群效应

衡量社群质量的三个标准分别为：成员之间互相结识人数、互动频次及相互之间信任程度（通常可用是否有“三近”来替代，还可用是否曾有过互相帮助的时间来取代）。

互动空间

1.尝试在朋友中展开调查，询问好友们分别加入了多少个微信群或QQ群，想加入什么样的群，在什么样的群中会长期活跃，以及这些想加入的、活跃的和沉默的群分别有多少成员。

2.如果您是创业者，尝试调取公司历年的数据，将某一天的分享数据和回流数据进行比对，连续查看数年的数据变化，并观察用户的分享习惯是如何发生变化的。



扫描二维码 欢迎和我随时交流



02
三近一反

社群的活跃和收入都遵循一个基础原则

● 社群的组建、壮大和收入的获得都遵循着一个简单的原则："三近一反"。"三近"构成社群的基础，"一反"则帮助社群获得收入。

● 小群已成为当下社交网络的常态。那么，无数小群、小圈子是如何被组建起来的呢?

粉丝越来越贵了!

2016年年底，一家自媒体团队采用组建微信群的方式尝试社群运营。运营人员将许多铁杆用户邀请到群中，每天设定一个话题供大家讨论，并策划了许多运营活动，但他们苦恼地发现，用户参与几次讨论后就再也不说话了。一个月后，陆续组建的几十个微信群的活跃状态令人堪忧，"沉默的大多数"成为一个绕不过去的坎儿。

从2016年开始，我不断建议许多自媒体去加强粉丝社群运营。此举源于这样一个背景:

微播易调出历年自媒体广告收入数据进行分析，看到一个简单且乐观的结果：粉丝帮助自媒体挣的钱越来越多了（见图2-1）。2009—2013年，自媒体的主要阵地是微博，平均每100名粉丝一年可以为微博账号带来12元的广告收入。从2015年开始，微信公众账号成为主流，平均每名粉丝一年可为自媒体带来广告收入36.5元。如果自媒体尝试电商，每名粉丝会在一年内再度贡献80元以上的收入。从2016年开始，社交进入直播时代，打赏变成部分账号的收入来源之一。在和多个直播平台交流数据后，我估算用户人均每年打赏金额在30元左右。

这些广告收入、电商收入、内容／打赏收入，都处在持续上升的态势中。以部分行业广告举例，企业吸引单个微信用户阅读一次广告信息的成本，已经由1元上升到了2元，甚至更多。2016年，电商和打赏仍处在起步期，带来的收入也处在上升通道中。

到2016年年底，来自社群的会员收入又开始迅速上扬（最常见的是人均299元的会员费），成为许多投资人关注和决定投资自媒体的新动力。

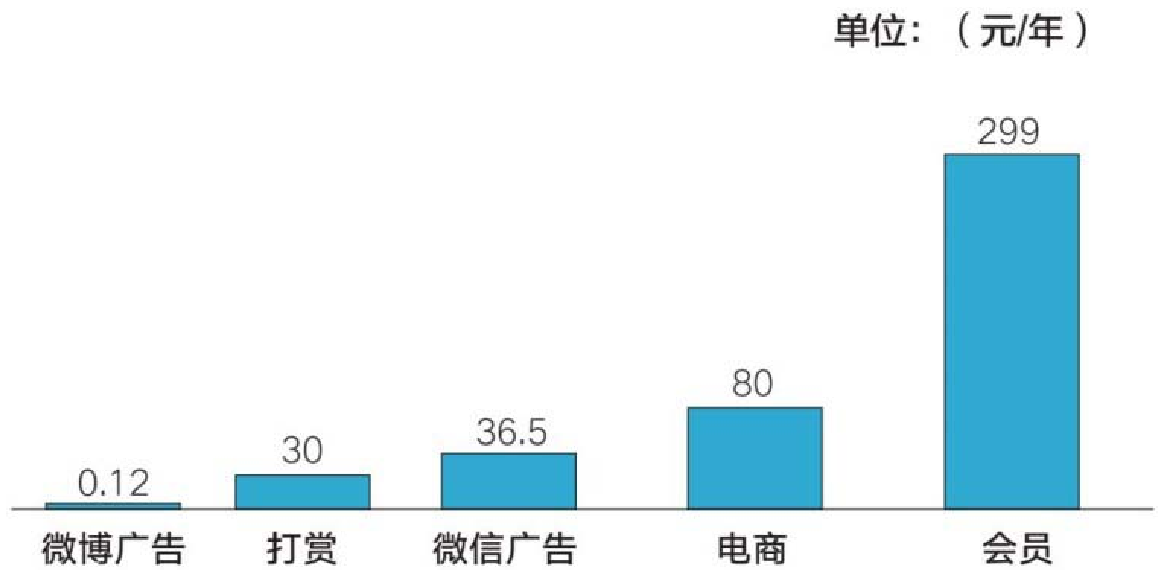


图2-1 单个粉丝带来的收入

0.12+36.5+80+30+299=445.62元。这组数据意味着：**粉丝变得越来越“贵”，帮自媒体挣的钱越来越多。**

每多一个粉丝，就意味着多一份收入。我们已经到了必须极其重视粉丝的时候了。

这个大背景促使许多自媒体开始自觉配备粉丝运营、社群运营，以期更好地黏住粉丝。其中有自媒体采取了微信群这个方式，但很快，粉丝“陷入沉默”，让人措手不及。这其实并非新困惑，社群一直有着强烈的自我个性。我们会在后续章节中详细讨论如何“用”好或“运营”好社群。

小群不仅仅影响了用户行为习惯的变化，获取海量用户和收入的方式，还直接推动了大型社交网络的发展。

腾讯前战略总监钟甄最近创办了“大眼通讯”，一个供熟人之间视频聊天的工具。作为社交领域的连续创业者和深度研究者，她在社交网络平台的比较研究中使用了一个非常有意思的指标——“单个用户价值”，这个指标是用“社交网络市值”（market cap）除以“月活跃用户数”（monthly active users，MAU）得出。

从宏观来说，这个指标意味着每个“月活跃用户”对社交网络市值的贡献；从微观来看，则体现出用户在不同社交平台所感知到的社交网络价值。钟甄认为，社交网络中的用户和平台之间存在一种对等的价值交换。对用户越有价值的社交平台，用户活跃度越高，越愿意沉淀内容与关系，从而该社交网络的盈利能力和商业价值也更大。这与我所说的“粉丝帮自媒体带来收入”这个现象非常类似。

根据不同社交网络的“单个用户价值”，钟甄绘制出一个球状对比图谱，其中，圆球大小代表该社交网络“单个用户价值”的大小，球的纵向排序的高低代表该社交网络的用户规模（见图2-2）。

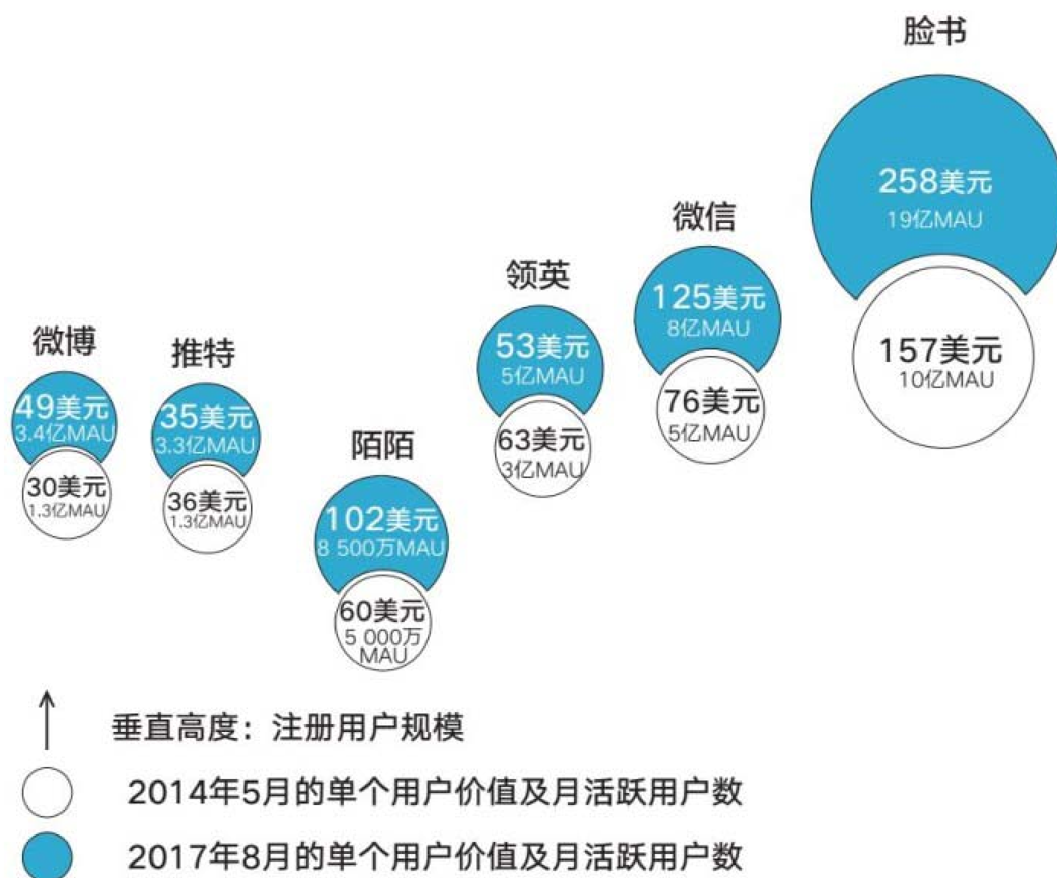


图2-2 不同社交网络的“单个用户价值”对比图

这张图向我们展示了一些有趣的现象，例如：

（1）并不是社交网络规模越大，单个用户价值就越高。用户在该社交网络的关系强度、活跃性，也会对社交网络价值产生重要影响。

（2）并不是市盈率越高的社交网络，单个用户价值就越高。网聚效应会帮助平台获得更大的收入空间。

从图中我们可以看到，与2014年5月相比，2017年8月微博的“月活跃用户数”增长了近3倍，但“单个用户价值”仅增长了63%；领英、推特的“单个用户价值”甚至下降了；陌陌“月活跃用户数”增长了70%，“单个用户价值”也增长了70%，达到102美元，成为全球第三个

最有价值的社交网络；脸书和微信的“单个用户价值”都获得了64%的增长，成为全球前两个最有价值的社交平台。过去三年，虽然六大平台的“月活跃用户数”都在上涨，但“单个用户价值”增加最快的平台，无一例外都是用户好友数、使用强度和活跃度增长最快的社交网络平台。

钟甄意识到，当社交网络大平台逐步成熟并扩张到一个饱和规模时，社群（尤其是小群）所带来的价值会更加凸显。只有具备良好社群关系的社交网络，才能拥有更高的用户黏性和平台价值，社交网络本身也就具有了更大价值潜力和增长空间。微信和“陌陌”就是其中的典型案例。这也恰恰解释了脸书为何在2017年开发者大会上，把“建造社区/社群”（building community）作为其下一步的战略目标。

能运营好小群、让小群具备健康生长机制的大社交平台能持续产生社交红利，而在这方面失势的社交网络就会逐渐丧失输出社交红利的能力。小群甚至还有机会催生出更新、更高效的社交沟通平台。

通过数据看到小群趋势的不仅限于在社交网络耕耘的各个团体、机构和企业，大型社交网络的生存发展也与小群息息相关。那么，用户会更习惯停留在什么样的小群中?

其实，无数活跃的小群的组建都遵循着一些共同的原则。

相近地域：用户对1 000米内的信息最敏感

“朋友印象”主打陌生人交友，是近年来崛起速度较快的一款社交应用，其在发展过程中充分运用了各类“七天应用”“小程序”在微博、微信中的引爆来观察和吸引用户。从2010年开始，七天应用一直是获得社交网络用户、观察用户状态变化，及获取社交红利的有利方式之

一。通常，一进入社交网络就迅速引爆的小应用多属于七天应用范畴，我们在《社交红利2.0：即时引爆》中对此充分讨论过。

如果调出三年前最热门的引爆应用和朋友印象所使用的七天应用，将用户分享数据做一个对比，会看到和“小群效应”章节中类似的小群趋势（见表2-1）。

表2-1 引爆应用分享去向数据对比（单位：%)

时间与应用名称	分享至微博	分享至微信朋友圈	分享至微信群和好友
2013年“足记”	29.22	64.62	5.62
2017年“朋友印象”	5.5	45.8	23

注：“朋友印象”在微博平台上做了相关推广工作。实际微博占比会更低，分享至微信朋友圈、群和好友的比例会略有上升。

分享去向的变化反映出社交网络正在努力修正的问题，即**应用在即时引爆后，通常也会迅速衰退，但小群可以帮助企业实现更好的用户留存和黏着。**只有让爆发性力量持续而稳定，企业基于社交网络所构建或优化的商业模式和收入模型才能更加巩固。

随着单个用户带来的价值和收入越来越高，用户的留存和黏着变得更加重要。朋友印象就受益于这一变化。不过，分享去向仅仅反馈了用户行为习惯的变化，仍然需要运营者充分理解和运用。

在对“走心回答”（朋友印象中的一项功能）进行迭代讨论时，产品团队发现，社交网络中的用户对距离非常敏感。甚至可以说，对于陌生人而言，**距离是一种重要的关系，决定了社群的发展或更强关系的构建。**在走心回答中，距离成了产品和运营的重点考虑因素。

距离对用户浏览概率和回答概率的影响如图2-3所示。

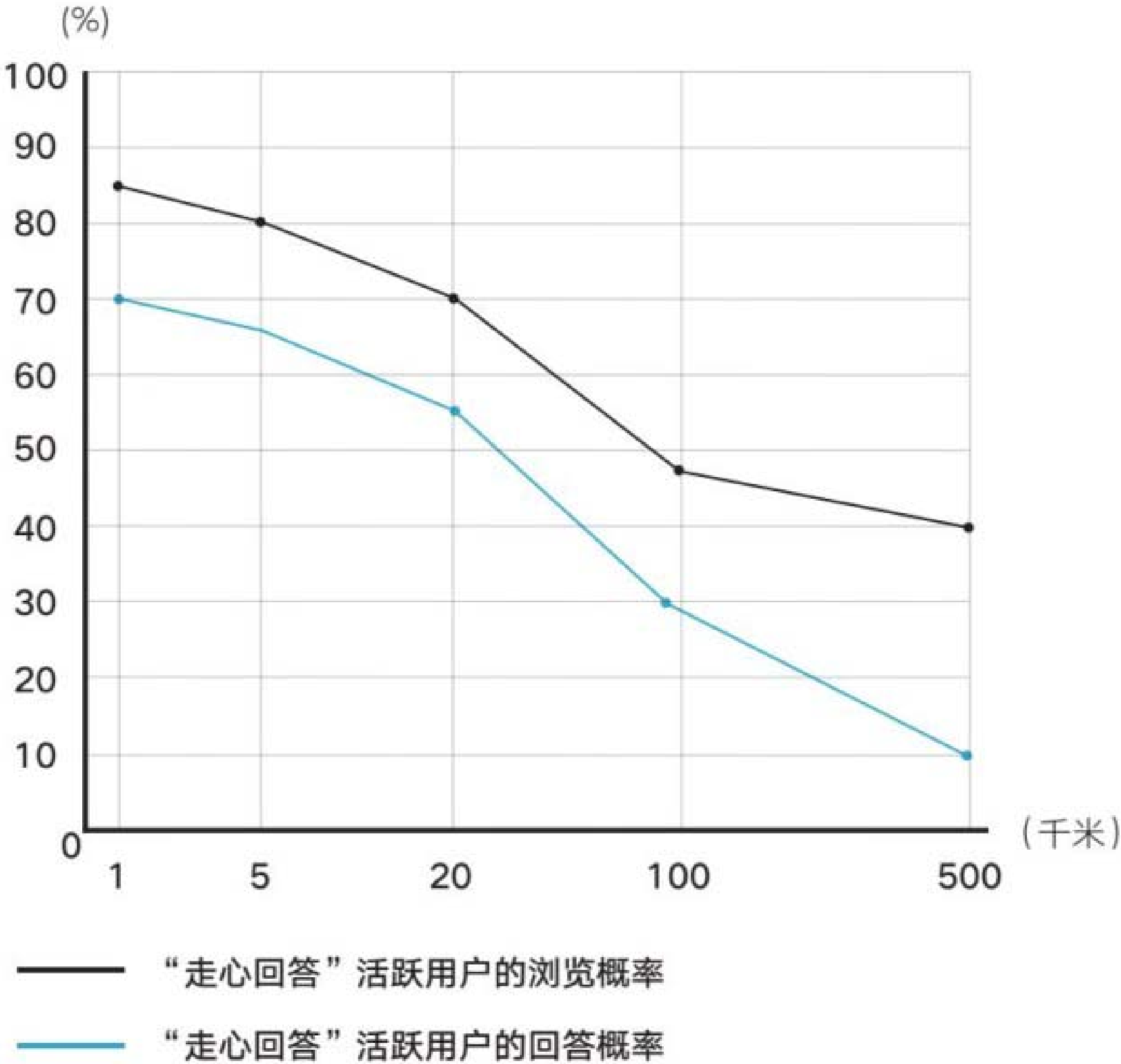


图2-3 距离对用户浏览概率和回答概率的影响

距离对加好友和聊天消息数的影响如图2-4所示。

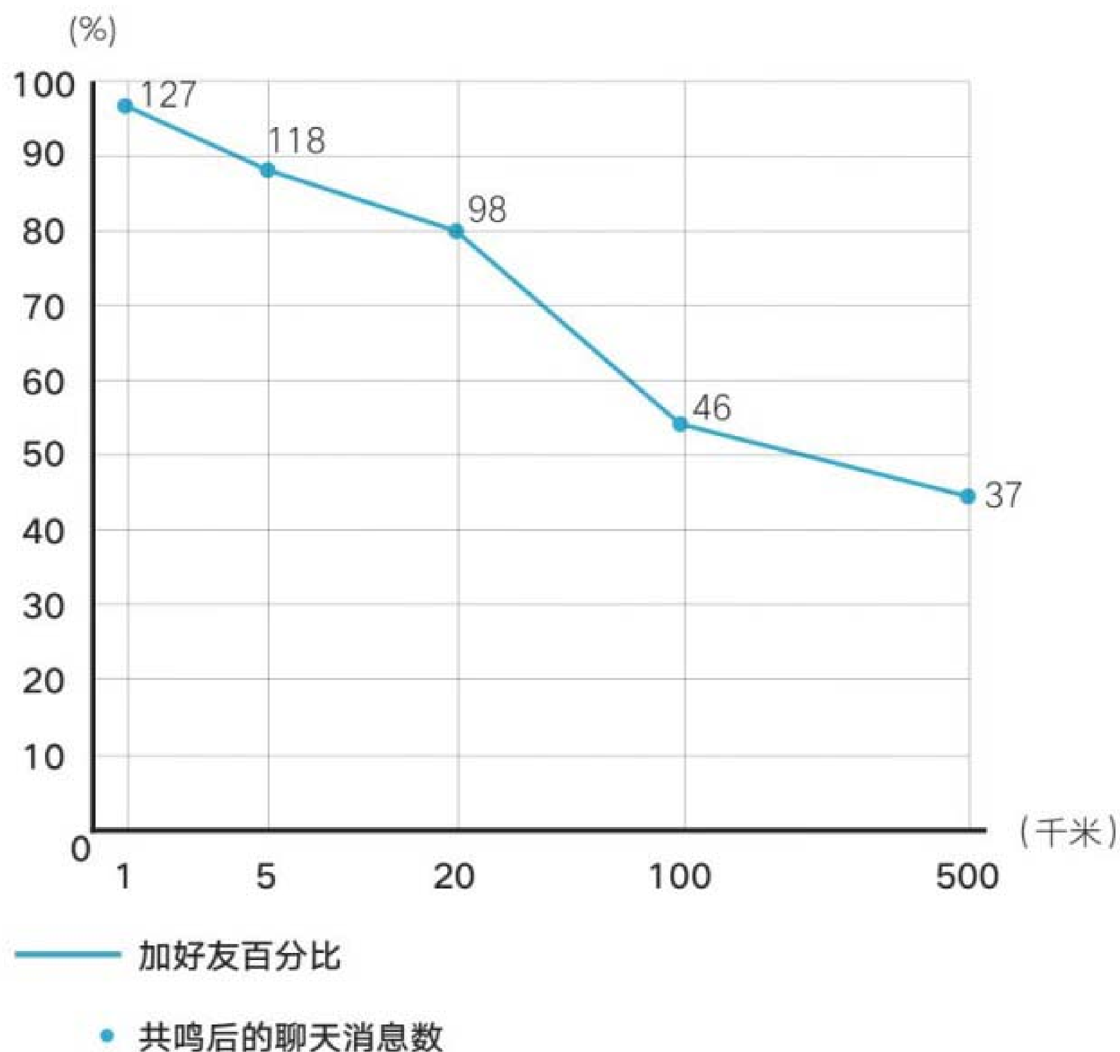


图2-4 距离对加好友和聊天消息数的影响

距离越近，用户的参与兴趣（浏览和回答概率）越大，尤其以距离1 000米以内为最佳，这达到了用户参与度的最高值。当距离超过500千米后，用户的回答概率直接跌至最低点10%。同样，距离对于用户互加好友的影响也非常明显。当问答取得共鸣后，距离越近，相互之间聊天和加好友的比例越高。同样透过数据，产品团队看到距离1 000米以内的用户聊天互动欲望最强，互相加好友的比例为98%，几乎可以说是距离1 000米以内的用户必加好友。

发现距离对用户行为的影响后，朋友印象产品团队做了一些测试，将问答次数和聊天概率分别按照距离、时间等组合做出对比分析

（见表2-2），发现用户查看答案的次数和回答问题的次数都相应变化较大。简单来说，社交网络中将距离关系与时效性关系统一起来考虑，可以产生比较好的效果。

表2-2 按距离和时间排序的问答次数及聊天概率对比分析

	按回答时间（调整前）	按距离排序	距离+时间排序
用户查看答案的次数	53	114	99
用户回答问题的次数	1.2	2.7	2.3
匹配后加好友聊天的概率（%）	81	63	74

在图表数据之外，长尾也开始发挥巨大的作用。社交网络中的信息流通常以时间为唯一标准，最近发布的信息会出现在最前，越早发布的信息越靠后，所以业内多以英文词Timeline来称呼信息流。在这个标准下，信息的生命周期多以“分钟”计算。当把朋友印象的信息流和距离因素结合后，产品经理们惊讶地发现，产品内68%的评论都在24小时后发生。其中，发布信息30天后，用户评论率达到了27%，并贡献了60%的点赞和69%的浏览。

用户对距离（地域）的敏感程度，远远超过了对时效的要求。距离也让信息的生命周期得到极大延长。

基于对距离的深度运营，“走心问答”自2016年7月在APP内推出后，数据一路上扬，截至2017年3月，有352万名用户回答了好友提出的问题（见图2-5）。

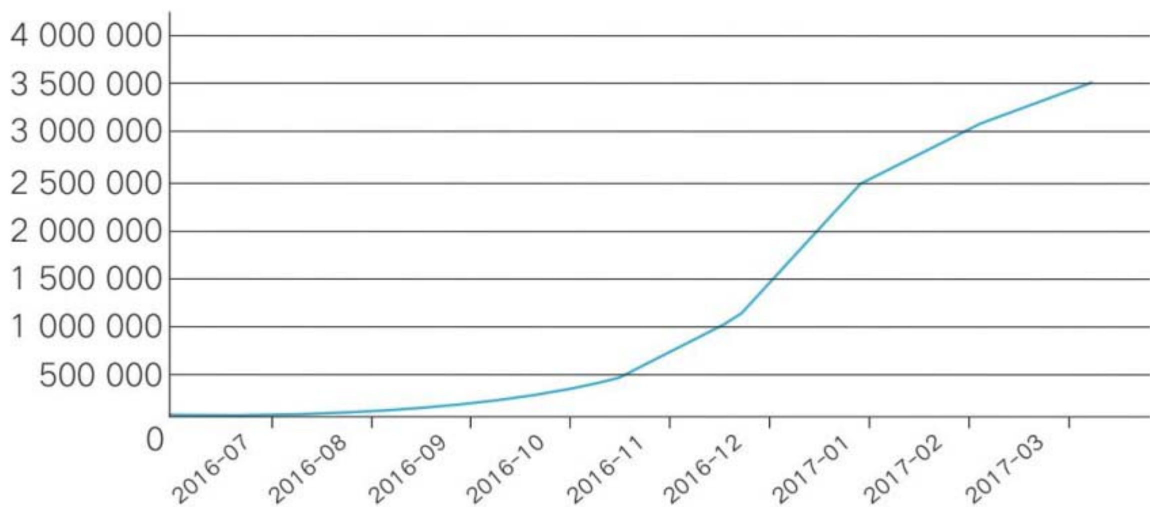


图2-5 “走心问答”回答数据变化

从陌陌的数据中，我们还可以看到地域对最终运营结果的影响。

陌陌曾对用户的标签进行分析，发现90%的用户都使用了“音乐”“摄影”“旅游”这三个标签。陌生人之间为了建立新关系，互相打招呼发送的消息量仅占总消息量的5%左右，关系的建立仍然依赖通信录、腾讯微博、新浪微博、人人网等已有关系链，这表明**用户不会经常花时间持续建立关系，广泛的兴趣很难成为用户沟通的主要理由**，且即使用户为自己标注了这些标签，他们的实际行为也和这些标签没有太大联系。而在建立好友关系的用户中，“附近的人”占总体好友比例的30%～40%。

2012年4月，陌陌开始讨论并测试不同版本的群功能。陌陌群最早采用的是多人对话的模式，最终发展出了基于地理位置的群功能，允许用户在“小区”“学校”“写字楼”三个地点创建自己的群。这三个地点能够表明用户的社会地位（或者说，用户具有相似的社会地位），而其他地点（如公园、地铁站等）则不具备社交筛选这一功能。

实际运营中陌陌发现，用户只是需要找一个理由聚在一起，不管主题是“某某小区狼人杀”还是“宝马群”，用户基本不会只围绕设立的

主题进行沟通，而是围绕地点本身以聊天和聚会的形式交流。在由社会地位相当的基础成员构成的用户群中，陌陌每月活跃的100多万个群中至少有1%会发起线下聚会。数据也显示出，在线下发起过聚会的群会维持非常高的活跃度（70%～80%）。

社交网络中的人群匹配是一件难度很大的事情，腾讯一直试图通过其强大的关系链来实现匹配，与此同时，国内其他社交网络显然就没有这么幸运。陌陌的数据表明，地点是天然的人群区隔和划分工具，且地点天然带有场景。

陌陌最初只允许用户创建1个群，群成员规模为20人。如今，用户至少可以创建3个群，群成员规模可以达到200人（免费用户）至500人（付费用户）。从消息量来看，群消息量只有好友点对点对话的20%～30%，却有半数日活跃用户活跃在群中，平均每条消息能吸引50～60人阅读。大部分用户的时间都花在围观群消息和群内互动上，远远超过花在点对点对话上的时间。

基于地理位置的群功能支撑了陌陌。2013年年底，其日活跃用户数从300万～500万的规模跃升到1 000万以上。同时，用户长期留存率从推出这一功能前的20%上涨到30%以上，增幅达到50%左右。今天，陌陌在短视频、直播等领域持续快速增长，仍是受益于“群”这一基础。

相近兴趣：用户只关注和自己相关的问题

“走心回答”是“朋友印象”上的诸多功能之一，类似于我们私下常玩的“真心话大冒险”。朋友印象基于个人的全方位信息，来与陌生人做交友匹配。这项功能设计的出发点是相似的个人兴趣。在社交网络

中，相似的兴趣是催生垂直社区（BBS时代）和大型社群的主要动力之一。

例如，小云社群（光音网络推出的面向业界社群解决方案的平台）将平台上运行的排名前100的社群做了一次初步分析，将社群按照“地域”“行业”“兴趣”三个属性进行分类，结果发现，地域属性的社群在前100名中占了48个，在其余社群中，行业属性的占29个，兴趣属性的占23个。可见兴趣、行业、地域都是强大的社群策源地。

不过，朋友印象在实际运营中发现，如同距离远近会对最终结果产生深刻影响一样，兴趣广泛与否也会对社群运营结果、用户行为习惯产生直接影响。

实际运营中，朋友印象产品团队将相关问题分为四种类型（如图2-6所示），分别为公共问题、私人问题、客观问题和主观问题。举例来说，“情人节怎么过”“养狗的好处和坏处”“旅游对生活有什么帮助”是公共问题，“如何看待互联网的快速发展”等是客观问题，“你养狗时有什么有趣的经历”“你旅游时曾有过什么难忘的故事”等就是私人问题、主观问题。

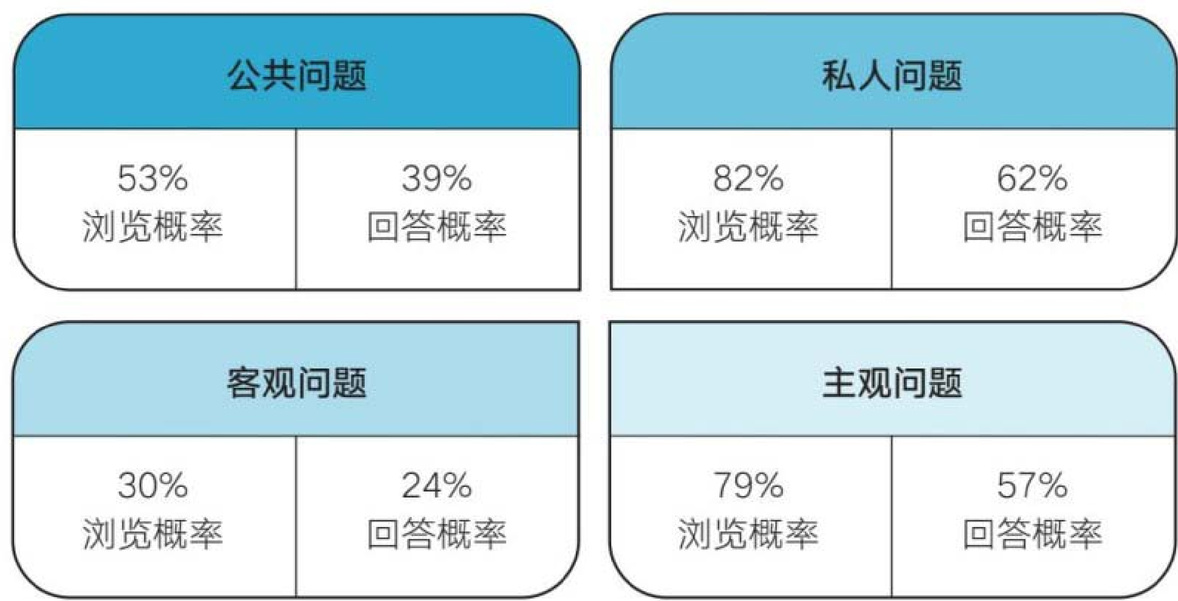


图2-6 四种问题的浏览概率和回答概率

私人问题的浏览概率和回答概率最高，分别是82%和62%。团队意识到，主观问题容易吸引用户参与，私人问题则容易在小圈子内引发讨论。面对公共问题，用户更愿意以旁观者的身份参与，客观问题则基本不受欢迎。

换句话说，**同样是兴趣，人们还是愿意关注和自己相关的问题。**这和陌陌的“广泛的兴趣很难成为用户沟通的主要理由”结论一致。越是小众，越能让用户明确地了解，自己正是这个圈子中的人。

参与不同问题的用户互相加为好友，互相形成小圈子的概率也完全不同。公共问题会引起大家共鸣，但无法成为关系进一步发展的基础。而私人和主观问题则更容易让用户做出判断，找到和自己相似的好友。通过观察回答问题后兴趣相投的用户的行为，我们发现，回答私人问题后相互加好友的比例也是最高，为89%（见表2-3）。

表2-3 参与四种问题的用户匹配概率和转化为好友的概率

	参与问题后的匹配概率（%）	匹配后转化为好友概率（%）
公共问题	62	43
私人问题	87	89
客观问题	41	18
主观问题	77	85

根据这个原则，朋友印象鼓励用户在产品群组内提出兴趣相关的议题时，同时通过产品引导提出基于主观角度的私人问题。

相近年龄：占比87%以上的年轻人，帮助快手一飞冲天

本书草稿完成之时，我曾和PMCAFF（产品经理社区网站）一起邀请部分互联网公司产品经理试读。其中有产品经理提到，“快手”是一个非常值得研究的社群形态。当下，快手以7 000万日活跃用户（截至2017年8月）跻身国内APP流量消耗第一名，甚至超过了微信。

谈论这款产品时，许多人下意识地认为，三线、四线城市使用快手的用户居多。其实不然，和其他移动产品一样，“北上广深”等大型城市的用户仍然占据着主流地位，而三线、四线城市的用户由于创造力同样被激发了出来，因此显得比较特别。但从用户画像看，快手更像是一个年轻人聚集的大型社交类产品，“90后”用户占比超过87%。

2017年4月，快手CEO（首席执行官）宿华受邀在腾讯内部做闭门分享时，提及了一段转型历史。2013年，快手从GIF（图像文件格式）工具转型为短视频分享社区。随后，原名为“GIF快手”的这款产品去掉了名字中的GIF，改为“快手”。这次转型让活跃用户流失了90%以上，迅速跌至1万左右。直到2014年7月，日活跃用户数才再次超过百万。到2015年1月，日活跃用户数超过千万。

对这段转型阵痛后的快速增长时期，我曾有切身体会。当时我正在腾讯微博开放平台工作，在推进业内合作的过程中，留意到快手的数据在2014年下半年增长很快。部门同事王璇曾去拜访过这家公司，回来后大力夸赞其小团队（当然，现在队伍已经很大了）。我们还一度讨论过这款产品的社交数据表现。

宿华在腾讯分享时提到，用户能在短时间内迅速增长，一方面得益于产品算法。算法提升了用户体验及分发效率，简单来说，就是分别理解内容和人群，在两者之间做更合适的推荐。实际上，产品经理们对未来社群的关注点就部分集中在算法和相似人群的自动划分上。预计未来对社交网络成长变化的关注和分析会继续从这一角度展开。

用户的增长另一方面也得益于年轻人群。快手刚转型时，原有的成熟用户不太习惯，反而是一些年轻、爱分享的用户更愿意尝鲜，愿意拍摄和发表视频。现在，快手也将自己的目标人群定义为年轻、热爱分享的普通人。这个人群为快手贡献了人均日消费60分钟、每5位活跃用户中就有1人上传原创视频的数据。从2015年6月到2016年2月，快手用户从1亿上涨到3亿。目前快手注册用户超过5亿。

大部分社群都忽略了“反”

我们应再度强调一下社交网络赖以崛起的基础：以信任为底层机制，信息在关系链中流动。关系驱动的威力本就十分巨大。相较于大型社交网络，社群的构成基础同样如此。除去亲友、同事这样的“强关系”，还有其他的策略被运用和加强。

在本书的第1章，微信读书和全民K歌提到了相似的兴趣和相同的年龄（喜欢读书的人、喜欢同类歌曲的人、喜欢二次元的用户等），秦海龙博士分析“微博用户互粉”时提到了相似的地域。本章提及的“小云社群”“朋友印象”“陌陌”“快手”等，也展示了兴趣、年龄和地域等特征。这其实是产品经理们广为运用的一个小基础：

> 在社交网络中，产品经理们将能够促成用户活跃、降低互相认识的门槛，以及加为好友（结网）的基础归纳为“三近一反”。其中，“三近”指的是相近的地域、相近的年龄、相近的兴趣爱好等，“一反”最早是指性别相反。
>
> 很快大家便发现，拥有相似的个人资料，发布相似的消息，拥有相近的财富、相同的社会地位、相似的履历，在某一游戏中拥有相似的等级和战斗力，乃至某个时刻都在减肥，都喜欢某个明星，

都喜欢看某部电视剧，都想辞职去某地旅游，都在为家里的小朋友挑选幼儿园等相似的背景和需求，都被纳入“三近”的范畴中来。

“一反”则指相互帮助却又存在冲突和协作的两方，除去我们最熟悉的两性关系外，典型的还有商业环境中的甲乙双方、供需双方等。

“三近”协助无数用户聚合成各种社群，或在社群中因此扩散、停留、活跃。如“微信读书”通过书籍在读书群自然扩散，吸引来更多新用户；“一反”将社群成员强有力地黏合在一起，协助打开商业化的大门。

在当下诸多社群中，行业社群总能率先盈利，正是因为甲乙双方、供需双方，或者互相有需求的上下游聚合在一起时，会引发成员巨大的付费欲望。这就是“一反”的贡献。

因此，当“三近”成立的时候再加入“一反”的因素，会让社群更加活跃。回到朋友印象中去，同样是基于兴趣的好友推荐、话题推荐，当产品经理加入“一反”因素后，用户发生了明显变化。如向“乖乖女”用户推荐文身女孩儿发布的内容，向喜欢音乐的男性用户推荐喜欢同类音乐的女性用户发布的内容，向比较宅的女孩儿推荐喜欢户外运动的男孩儿，都会令活跃度大幅上升。这样的试点在2016年9月、10月分别进行过一次，试点结束后，朋友印象得到了这样的数据（见表2-4）：

表2-4 朋友印象2016年9月和10月的试点数据

模块	指标	10月社群活跃度涨幅（%）
灵魂共鸣UGC (用户原创内容) 贡献指标	新增答案数	169
	新增评论数	425
灵魂共鸣匹配指标	成功匹配数	505
	发生匹配的人数	264

从表2-4中可以看出，试点期间，问题的新增答案、评论、互相加为好友等关键行为的数据都有了大幅提升。

日常运营中，朋友印象经常采用小应用、小程序的方式实现扩散、获取用户。在这些追求引爆的小应用中，结合“三近一反”所改进的运营策略被不断复制其中，这带来了一个简单而直接的对比：

如果没有采用这些机制，小应用仅能实现0.3%左右的注册用户转化，当充分运用后，注册转化数据提升到3%～10%，用户活跃和留存数据同步上升。在没有推广的情况下，这款产品曾被推至APP Store（应用商店）总榜前25位，社交榜第4位的位置。

而另一款产品快手，也因为年轻人群的聚集而从2014年下半年获得超速发展，成了今天的全民应用。

观察社群成长的常用工具之二：三近一反

形成社群的人群有相同的需求基础，并且相互之间存在提供服务、贡献活跃和付费的动力。

“三近一反”原则带来的乐观结果，在我们身边也常常可见。

喜欢长跑的众筹网工作人员刘庆余有一个很小的发现，在马拉松长跑过程中，实力相近的一些跑者（哪怕素不相识），最后多会跑成一个小圈子。“可能你会停下来补充水分或者能量，他超过了你，但在下一个路段你又会超过他，无形中互相激励，最终抵达终点线的时间也非常接近。”

腾讯微信高级产品总监刘翌离职创办了“同事”，这是一款帮助各大企业员工聚集在一起沟通交流的社交APP。经过一年多的运营，仅在腾讯员工这个群体内部，这款APP的平均日活率便达到了40%以上，次日留存率超过70%，周留存率更是达到惊人的85%。每个用户每次打开APP后的平均使用时间长达3分钟。遇到腾讯特定事件时，日活率可以上升到70%。

一年前，创始人团队发现产品价值已经发掘完毕，在这种情况下，他们做了一个大胆的决定：停止产品更新和运营。一年过去了，APP用户活跃率仍然没有任何变化，40%这个数据一直居高不下。“同事”进入了良性的自循环。

从这些案例（及本书更多案例）背后，我们看到：

1.用户的高转化率与快速增长

小群分享会带来更高的转化率。全民K歌的用户登录曲线和明星应用的用户下载表格，都证明了这一点。社交网络成为用户快速增长的主要通道之一。朋友印象也通过对距离和兴趣的运用，提升了自己的注册转化数据。

2.更加稳定的黏着和留存

“同事”日活跃比例能够达到40%，跑马拉松的人们互相陪伴、一起坚持到底，全民K歌月留存率达75%，快手成为国民级应用，朋友印象的用户在30天后仍贡献了27%的评论和60%的点赞、69%的浏览……相似的用户在一起时，运营数据呈现出了更高的活跃度。

这些结果正是社群运行规律及构建基础所赋予的。人们更愿意信赖和自己相似的人。

“三近一反”几乎是小群提出的“社群优秀的三个标准”（相互认识、相互信赖、频繁互动）的最直接呈现。正是以“三近一反”为基础，用户才乐于停留在社群之中，继而留存在产品中，源源不断地为产品和运营者贡献更多收入和价值。我们所见的用户高价值和社群的诸多优点，以及社交网络为了修正即时引爆后的快速衰退而做的努力，都是来源于这个小基础。

想要利用无数小群来实现庞大的社群运营结果，获得更海量的社交红利，需要对社群有着更多的理解和运用。在本书后续章节中我们会看到对“三近一反”更精巧的运用，依据这个原则所构建的动态小池塘等将会协助运营者充分运用荣誉驱动、利益驱动等策略，不断实现扩散和活跃、转化等。可以说，没有“三近一反”，就无法形成优秀的社群，也无法从中获得变现收入。因此，不论怎么强调“三近一反”这四个字都不为过。

不过，大部分社群对“三近”重视较多，对“一反”思考不足。我们前期提及的许多社群迅速沉寂、用户沉默，也和“一反”的不足有很大关系。找到“一反”是另一个关键所在。关于“一反”的讨论，我们将会在“你能为我解决什么根本性问题”章节进一步阐述。

从“三近一反”开始，我们已经隐约看到一个信息：不一定要做大型社群，充分运用社群或社交网络的特性，也足够帮助企业和创业者在日常运营中收获理想的结果。

现在，社群（或者说无数小群）已经组成，就看我们如何在上面构建起无数巍峨的建筑了。

互动空间

尝试结合“三近一反”这一原则，梳理身边熟悉的社群的“近”和“反”，找到对方的盈利点。



扫描二维码 欢迎和我随时交流

03

连接者

找到能变现的连接者

- 连接者是社群中最关键的角色，0.8%的人群可以带来事半功倍的效果。
- 要想找到连接者，有几种明确的策略和方法可供使用。

20万用户带来了1亿销售额

2016年10月的一天，我和一家电商网站的产品经理讨论“社交传播”这个话题。他给我分享了所在公司的数据，其中一些现象非常值得思考：用户购买的商品和他所在社交圈购买商品的重合度，如果以金额计算，会占到10%左右。如果是以品牌来归类，则比例为31%。

再深入分析这些数据，其中仅20万用户的自然推荐和分享，就给该平台每月带来了至少1亿元的销售额。我们将这些用户称为“购物达人”。在社交网络中，除非用户非常满意和开心，认为很有必要炫耀一下（如书籍、电影、奢侈品是电商被分享的商品中最常见的三类），否则他们会吝于秀自己购买的商品。该平台大部分购物达人的一次分享，都能带来200～2 000单的转化。而当这家网站只有15万用户分享

时，每月的销售额只有4 500万元。分享人数增加了30%，带来的销售额却几乎增加了一倍。

这家电商平台因此也在思考：如果将商品推荐与用户社交关系相结合，会不会提升转化效果？答案是肯定的。此前，我曾做过一次覆盖300位白领女性的小范围调查，结果显示，对于好友推荐的服饰，有47%的人表示会认真考虑，43.3%的人表示会在购买前参考其他用户评论，如果有好友帮助决策，则考虑购买的比例会增至88%。由于调查范围很小，调查结果未必准确。但好友分享和推荐所产生的影响的确十分巨大[注]。

这些数据告诉我们：**来自好友和“相似”人群的信息，对购买决策影响巨大。**

《社交红利》（修订升级版）第三章第三节曾分享了一张表格。除了告诉我们分享会带来转化和回流价值之外，还从侧面回答了另一个关键问题，不妨再度回顾一下：

观察四家中大型电商网站任意一天的分享数据（2013年前后分享到腾讯微博的数据），及获得的点击访问数据（分享/点击倍数），简单对比当天两家类似量级资讯网站数据（见表3-1）。

表3-1 四家中大型电商网站和两家类似量级资讯网站任意一天的分享数据及获得的点击访问数据

类型	网站	当日分享信息条数	当日点击访问次数	分享/点击倍数
电商	A	7 004	394 588	56
	B	62	769	12.4
	C	708	5 944	8.4
	D	7 232	9 734	1.3
资讯	E	42 334	123 046	2.9
	F	21 234	61 702	2.9

观察分享与用户回流访问、购买之间的数据联系，明显呈现“两低一高”的特点，用户分享欲望低、人数少、互动欲望低，但点击转化倍数高。

·用户更愿意分享资讯，而不是商品信息。

·用户分享的商品信息数量不足资讯的1/10，甚至更少。

·商品信息产生转化作用的时长远超资讯，且被分享次数越多，长尾效应越强。

·电商分享用户增加，回流倍数也大幅增加。

用户吝于分享商品，但受朋友发布的推荐信息影响非常大。尤其是越贵重的商品，人们询问、参考朋友建议的比例越高。

当再度回顾这张表格时，我们看到了身边“相似”人群和好友的分享信息所带来的价值，也会发现“分享欲望低”“互动低”所导致的流动匮乏。

这张表格一方面印证了前文提及的电商网站转化数据的诱人之处，另一方面也回答了一个关键问题，也是社交电商在当下所面临的最大困惑。

相比社交内容和社交游戏，为什么社交电商在过去没能出现同样数量级的优秀创业公司？分享低和互动低是根本原因所在。社交电商某种程度上需要解决自身品牌或商品信息在社交网络中扩散流动的问题。

2014年、2015年后次第崛起的一些社交电商公司，如“小红书”“张大奕”等，本身就具备了信息扩散的能力。他们本身就是一个自媒体，发布的信息既是粉丝希望看到的，又属于商品导购，天然解决了信息无法流动扩散的问题，一个小小的闭环在充分而高效地发挥作用（见图3-1）。因此，如何穿透无数“小群”，将那些活跃且经常分享、推荐的成员挖掘出来，就成为运用社群的关键之一，就如推动、挖掘和运用好这些购物达人一样。

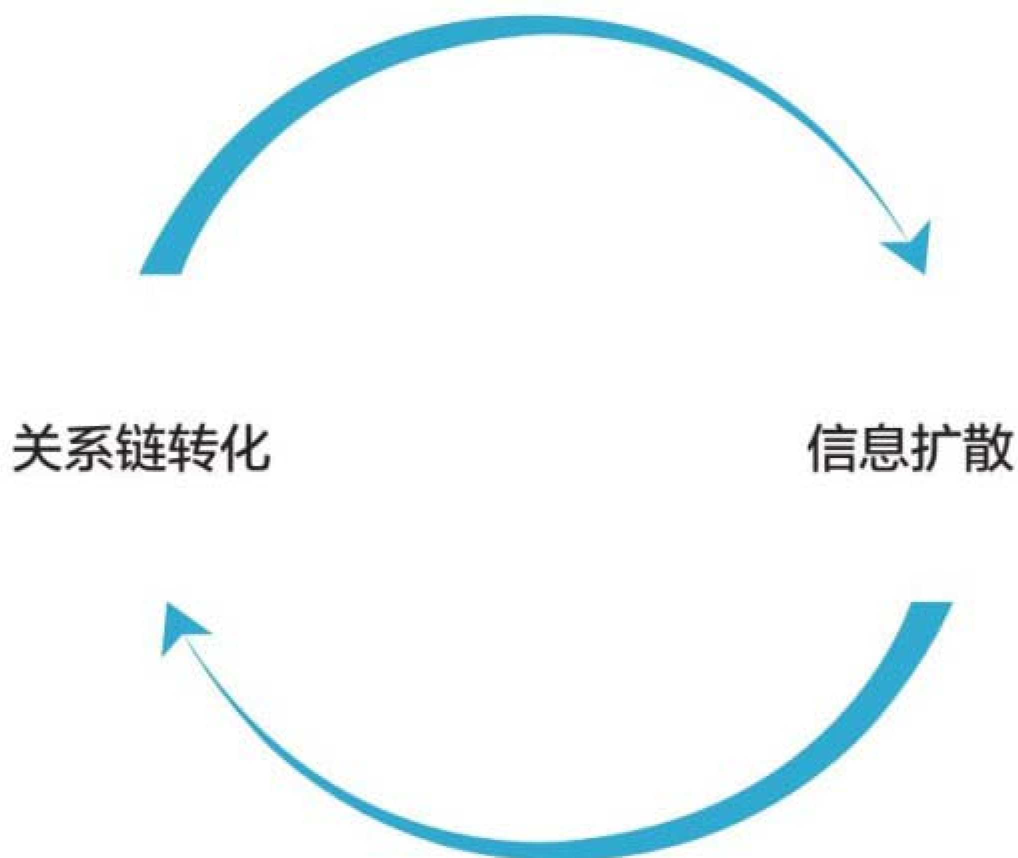


图3-1 信息扩散和关系链转化的闭环

Target Social图谱：近半参与者由0.8%的人群带来

Target Social是一家基于社交数据的营销公司，曾对一些大事件在微信（包括微信公众账号、微信个人账号）上的传播数据进行特定分析。由于强关系相关数据多牵涉用户隐私，因此微信数据没有想象中开放，只有少数企业能够介入并做出分析。Target Social通过邀约事件传播过程中所涉及的各个环节——企业、公众账号、最终用户等——一起参与的方式，获得了许多关键的一手数据，并绘制出可视化的社交图谱。

2016年9月，我在上海和Target Social首席执行官苏旋一起详细讨论了这些数据。在苏旋制作的图谱中，微信传播事件呈现出非常典型的规律。以一家企业发起的实际传播活动为例，这家公司利用官方微信公众账号并邀约了部分优秀微信公众账号进行群发扩散。活动页面在公司内网公布后，也吸引了部分员工参与和分享。这是目前最常见的传播形式。

苏旋在图谱中将整个传播事件的前后次序、扩散路径及最终效果动态呈现出来。我们可以清晰地看到，信息以其中一个账号为源头扩散开来，经过部分用户的分享和扩散，蔓延并覆盖了一个庞大人群，其中包括每个账号分别影响了多少好友等。

在这张动态图谱中（见图3-2），传播效果首先体现在微信公众账号中。在图谱中，账号和账号之间的信息传递通过线条来表示，每个账号的呈现就是一个个点。这些由点构成的圆圈表示更多用户受到一个账号影响（聚拢在它周围），他们阅读了这个账号发布的信息并点击参与了活动，圆圈大小直接表明账号的影响力大小。我们看到的是，用户率先聚拢在这些微信大号周围，形成一个个越来越大的圆圈。

公众账号拥有比较多的粉丝数量，也就是我们俗称的大号/KOL（Key Opinion Leader，关键意见领袖）。大号的实际扩散和影响能力在图谱中被真实地呈现出来，和上述规律一样，有些大号呈现出一个完美的圆形，粉丝们聚集在它周围。这其实是非常糟糕的结果，表明粉丝没有二度扩散，仅仅完成了浏览。

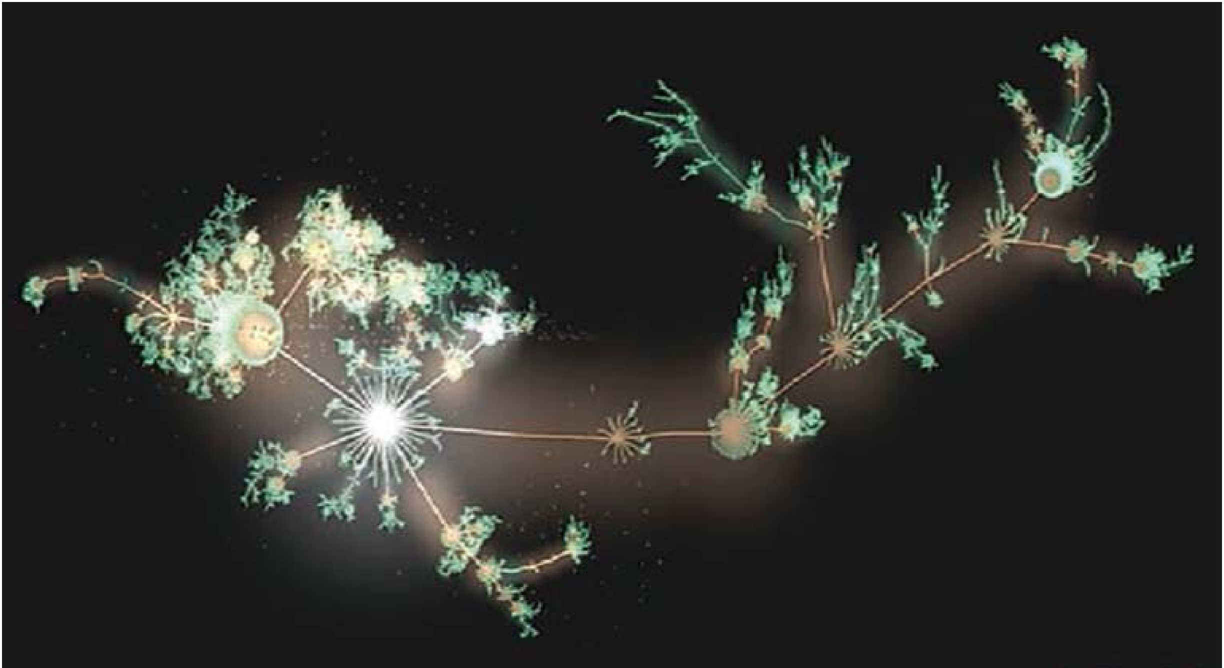


图3-2 微信传播事件的动态图（图片来源于Target Social）

有些粉丝不仅围绕在大号周围，还二度扩散出一圈密集的小圈子，这表明这些账号的粉丝非常活跃，他们对于信息的分享吸引了更多相似人群浏览和参与活动。在这个基础上，一些账号不仅仅产生了围绕自己的大圆圈，还二度扩散出无数小圆圈，部分用户的分享和再分享，再次延伸至更多新人群当中，就像平静的水面被无数石子儿激起一个又一个涟漪。那些激起许多涟漪的用户，就是一颗颗跳跃的小石子儿。

在图谱不断生成的过程中，有一个用户浮现出来。他将活动分享到自己的朋友圈后，仅仅吸引了少数几位好友点击参与。在图谱上，这条线与这个用户构成的点和线，被排到了偏僻的一角，成为孤独的存在。如果没有后续，这个点就像一个偶然的信息发散，很快就会被大家忽略。然而，紧接着其中一位好友再度分享，引发了新连锁反应，一个个新涟漪不仅仅围绕着他，也在他的好友背后此起彼伏地绽放开来——更多潜在的新圈子被吸引到这次活动中来（见图3-3）。

这个孤独用户引发的连锁反应在整张图谱中就像突兀的存在，引起了苏旋的好奇，他特别寻找并联系了这个用户，发现对方正是这家公司的一名普通员工。单独看这位用户引发的结果，是一个典型的即时引爆现象。如“碰碰”APP的内部员工曾在一次活动中将内测链接无意中分享出去，引发了一轮计划外的引爆传播(注)。如果将这个结果纳入社群范畴进行观察，则有完全不同的思考：可不可以找到更多类似角色，用以激发新的庞大人群，取得更好的效果？

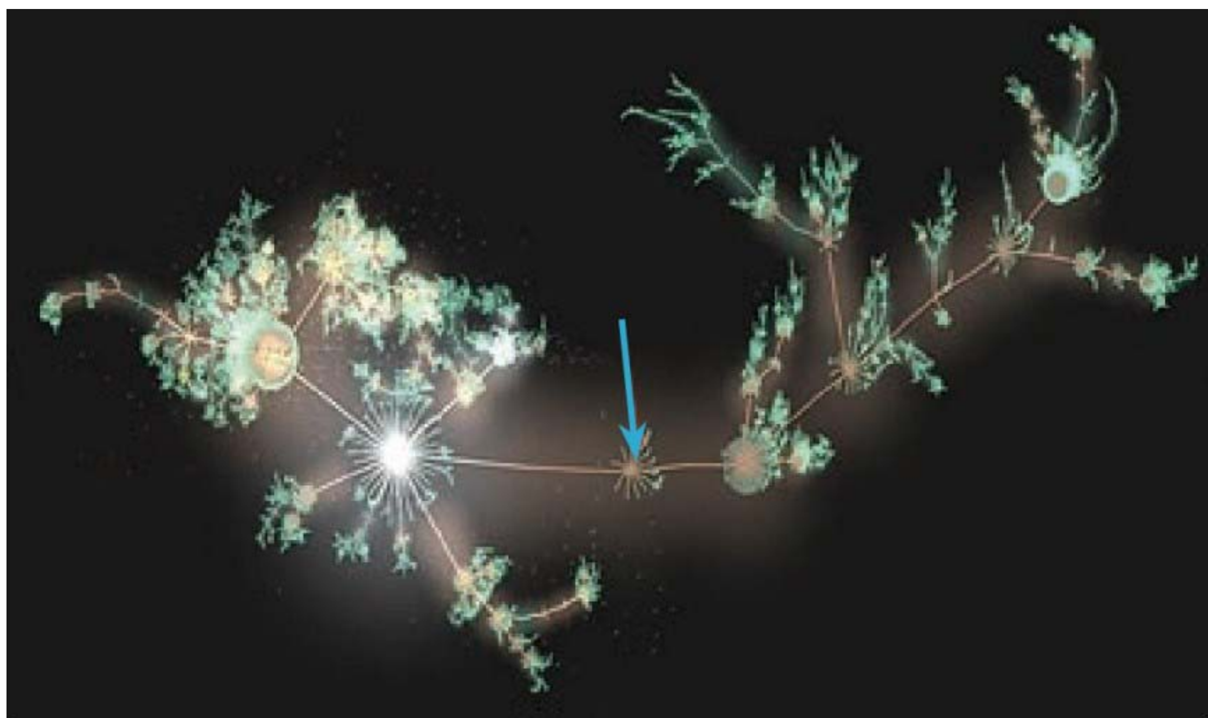


图3-3 事件传播图谱中的“孤独用户”（图片来源于Target Social）

相比图表，可视化图谱是许多大数据公司经常采用的一种方式，可以帮助我们更加形象化地理解自己想要解决或研究的问题。如通过这样的分析，企业可以很清晰地知道哪些用户是关键用户，会对传播或者转化带来巨大帮助。在对这一事件及更多社交传播案例做出分析后，苏旋发现：**46.25%的参与量是由0.8%的人产生的。**

近乎一半的参与是由0.8%的小人群带来的。增加小人群的数量，无疑将放大社群的最终影响和覆盖效果。因此问题可以聚焦为：我们要如何找到那0.8%的用户？

苏旋因此将社群中成员的角色划分为四种，分别是：普通人、连接者、局部意见领袖、全局意义领袖（见图3-4）。

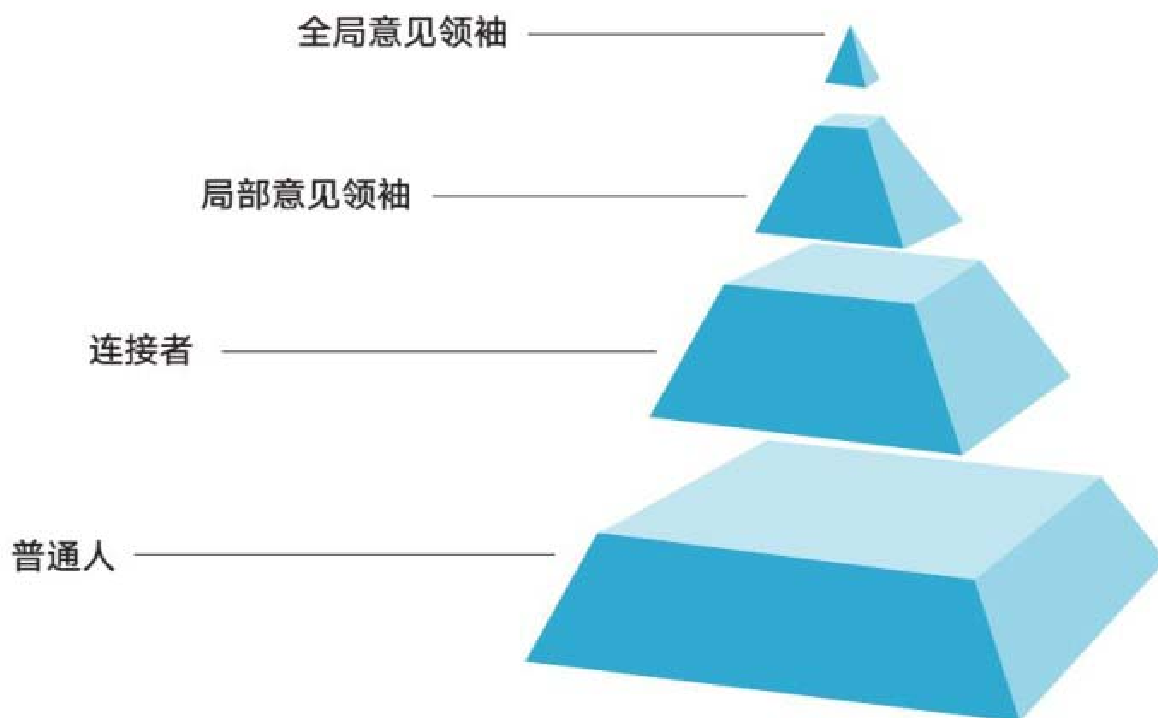


图3-4 社群成员角色的划分

社群成员角色的第一种划分方法：

·普通人

·连接者

·局部意见领袖

·全局意见领袖

“普通人”的角色非常容易理解，一个社群中90%以上的成员都是沉默的大多数，他们正是普通人的角色。普通人是社群中最为坚实的

基础，大群效应的形成、阅读、参与、购买转化等的实现，都依赖于这个庞大的基础。

“局部意见领袖”是指能够影响小范围人群的用户，“全局意见领袖”是指能够影响更大范围乃至大部分人群的用户。两者的差异正如他们的名字所呈现的那样，局部意见领袖仅仅能够影响自己所覆盖的粉丝，这些粉丝大多没有扩散性，“意见”因此也无法被扩散出去。

本节开篇提到的电商网站依靠用户分享转化的数据，与这些意见领袖密不可分。全局意见领袖则小到影响社交圈和身边好友，大到触发一连串病毒扩散反应，在图谱上就像激发一个个涟漪的那个起点。应该说，“全局意见领袖”包含了诸多“局部意见领袖”和“连接者”。

2016年9月25日，万达借着合肥万达城开业的契机发布了一个“一镜到底”的宣传页面，邀请了100位意见领袖在微信朋友圈分享。当时我受邀解读这次活动的传播效果，从通过技术生成的传播图谱中可以看到，排名前三的意见领袖每人影响并吸引了10万～12万名用户参与活动。在以强关系为主的微信中，能达到这样的影响力非常罕见。在这次传播中，这三个人就是典型的“全局意见领袖”。

如果再提一位，大家对他的影响力会更惊讶。王思聪参与创办了“熊猫TV”直播APP。2017年6月，我拜访这家公司的高管，他们提到，早期获得的5 000万用户中，大部分都是被王思聪及其关系链好友吸引而来的，没有任何用户渠道费用。这种影响力几乎超过了绝大多数顶级明星。

“连接者”，顾名思义，是指能将信息分享出去的社群成员。他们串联起不同的社群和人群，是推动信息在无数封闭“小群”中扩散的关键人物，也是帮助信息二次乃至无数次传播的关键人物，信息经由“连接者”到达一个新人群。大群效应考验的“信息传播扩散方式”，有赖于连接者来破解。换句话说，普通人引发“蝴蝶效应”的背后是一个个“连

接者”。最典型的连接者就是刚才我们看到的那位“孤独的用户”。同样，部分“连接者”也兼具意见领袖的角色。

对于“连接者”的定义会有一些不同，在苏旋的图谱中我们看到了两类连接者。

一类是在国内社会化媒体传播领域，活跃在微博、微信上的内容账号（自媒体或者俗称的大号），他们承担和扮演了连接者这个角色。当一些微信大号将信息群发之后，许多粉丝会将信息二次扩散，进而吸引了更多社交圈参与活动。大部分企业都依赖这些账号进行社交传播和病毒事件的营造。他们构成了今天的社交网络，尤其是微博、微信上连接者的主体。

他们既扮演了“连接者”的角色，又担任了“局部意见领袖”角色（反过来说也是一样）。在业界，他们还有另一个代名词：关键意见领袖。2015年底我加入微播易后，看到许多企业都在通过长期锁定优秀的微信账号、微博大号进行合作，2016年以后，更多短视频账号、直播账号又被加入到长期合作名单。

第二类是普通人跃升为“连接者”。一位普通员工进行分享之后，虽然只影响了一位好友，但这位好友的再度分享扩散，却触发了另一个庞大人群。这位员工平时可能仅仅是一个“普通人”，而他的分享，经过他关系链的多次扩散，会爆发出意想不到的威力。这一刻，他变成了此次传播事件中最关键，也是最重要的“连接者”，其重要性及所引发的结果不亚于任何一位“全局意见领袖”。

普通人转变为连接者的威力

我们尤其不能忽略“普通人”转变为“连接者”的威力。

在角色划分模型和社交图谱中我们看到，社群规模的大小（大群效应）取决于“连接者”和“意见领袖”这些关键角色，也就是0.8%的人群。这个人群越大，最终被吸引进来的“普通人”才会越多。同样，有效影响和激活“普通人”，不仅能让社群更加活跃和高效，还将吸引更多人转变成“连接者”和“意见领袖”。

奥地利作家斯蒂芬·茨威格在其著作《人类群星闪耀时》中记录了两个这方面的故事，第一个是“黄金国的发现”，记录了1848年加利福尼亚发现黄金引发的淘金热潮：“潮水般的电报越过陆地，越过海洋，宣布黄金唾手可得的佳音。人们从城镇、港口蜂拥而来，水手离开他们的船只，政府官员离开他们的岗位，长长的无尽的行列，步行的，骑马的，乘车的，从东方来，从西方来，不绝于途。狂热的掘金者简直像一群大蝗虫铺天盖地而来。”

在此之前，这里还只是不安分的冒险家祖特尔建设的一个殖民农场。很难想象在那个时代，仅仅是农场里的农民，就在信息不发达的年代里引发了波澜壮阔的淘金热潮。

类似这样的故事，在互联网尤其是社交网络中无数次重演，从“疯狂猜图”“微信打飞机”“围住神经猫”，到“魔漫”“脸萌”“足记”等。最新一个案例是“分答”，这是一款付费问答的产品。王思聪在分答中的答问也曾引发自媒体大范围报道，引起了用户潮水般的涌入。我曾和分答联合创始人曾进回顾“分答”的发展历史，她告诉我，最初分答的前1000名用户大多是普通用户，分别来自“在行”[注]、官方账号推荐和创业媒体报道等。直到他们中的一个吸引来了小马宋（行业中非常有名的KOL），小马宋又吸引来罗振宇，再到鹦鹉史航、王思聪等意见领袖加入，分答最终成为2016年最火的创业项目之一，也成功开启了内容付费的新风口。

第二个是“一夜天才”，记录了1792年法国国歌《马赛曲》诞生的故事。在这首歌写作完成后，作者首先在当时法国斯特拉斯堡市的社交界达人面前演奏，这些人是理想的KOL，但“听众似乎友好地鼓了掌，很可能这是出于礼貌对在座的作者不可缺少的恭维”。

按理说，这个曲子是受拥有贵族身份的市长所托，写作几乎是人们共鸣的直接呈现，“鲁日根本不必去创作、去虚构，他只需要把今天，把这绝无仅有的一天里人人都在说的那些话押上韵，使之配合他的旋律那激动人心的节奏，他也就表达出了、说出了、唱出了民族灵魂的最深处所感受到的一切。”但是社交达人们没有意识到这首曲子的伟大，直到500名年轻士兵听到并唱起它，引起了“雪崩似的迅猛传播”，“一两个月后，《马赛曲》成了人民的歌，成了全军的歌”。这些年轻的士兵，成为这首曲子迈向伟大的“连接者”。

社群中的一小部分人能够带来巨大的传播扩散效果，这些用户或许只是普通用户，但他们的社交分享能将信息带到更多的新社群和社交圈中去，影响到更多人。

从任何角度来看，连接者都扮演了关键角色，他们是病毒扩散、即时引爆的推动者，更是一个大型社群的必要组成部分，帮助组织者穿透了无数个“小群”，并将他们团结在大型社群周围。如何在社群中寻找、激发这些连接者，一直都是社群工作者的重点。

社交网络中有一个常被提及的专业术语：传播层级。假设A用户发出信息后，被他的好友B看到，这是第一层社交扩散传播；B再将信息转发、分享出去，这就是第二层社交扩散传播；依此类推，B的好友C再做一次扩散，就是第三层扩散……值得注意的是，每一层好友可能并不相识，如C不认识A，后续的D也不认识B和A等。传播层级有时也会被称为“度”，不管是“度”还是“层”，都是病毒扩散的结果，每一次传播都意味着新的人群被吸引进来，意味着覆盖了更加广泛的用户。

我们曾在“杏仁医生”(注)的一次运营活动中看到扩散多达12度/层并不断带来注册用户的案例(注)，苏旋在针对社群扩散的分析中也留意到，即使是在以强关系为主的社交网络中，分享用户也能带来10度/层以上的分享扩散。也就是说，一个用户分享之后，能接连不断地影响10度/层以外的潜在用户。

信息在社交网络中的传播层级见图3-5。

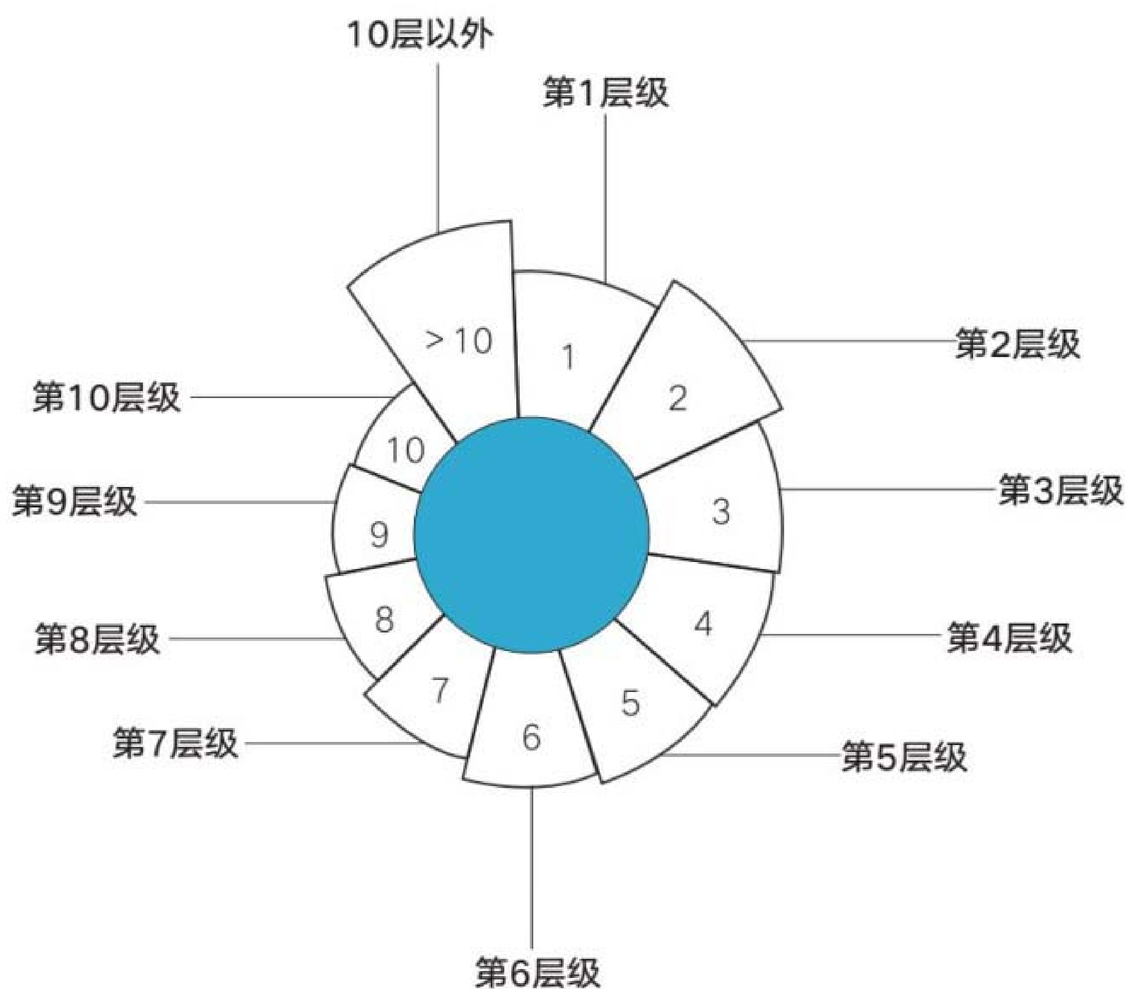


图3-5 信息在社交网络中的传播层级

在后续章节我们还会探讨“滴滴红包”，这个产品的传播层级一度达到17层以上，属于非常凶猛和极具诱惑的存在。

社交网络中有“肥尾”这个现象（见《社交红利2.0：即时引爆》），就像松鼠尾巴那样又肥又大的长尾。信息在很长一段时间内都会陆续被用户消费。有时我们能估算出传播边界，传播边界首先取决于信息本身，如果是事件驱动，事件结束前后就是传播边界所在。如果是关系驱动，企业往往在10层、12层、17层以外因为数据非常微弱而放弃统计，但信息仍在长尾的世界中被扩散、被运用。有时，这些扩散又会激起新的涟漪，即涌现出新的“连接者”，连通了新用户人群，这种现象十分常见。

因此，在这种一层层的关系链扩散中，并不是下一层影响的人数一定会比上一层影响的人数少。这取决于每一个分享者本身的影响力，我们经常会看到某一层所影响的用户和粉丝，甚至超过了任何一个层级，多半是因为出现了新的连接者或意见领袖。在社群扩散中，连接者会将全局意见领袖或者局部意见领袖传递或生产的信息传播出去，又继而影响更多的意见领袖及普通人。

法官就是一切：狼人杀的指数级增长

大部分用户只有少数好友，只能影响少数好友。腾讯数据显示，绝大多数用户好友数都不超过100人。少数用户（连接者、局部意见领袖和全局意见领袖）能连接绝大多数好友，占比甚至只有个位数。找到这些大节点，尤其是“连接者”，能够快速增长。

只是，要如何找到并运用这些连接者？如何应对将“普通人”变成“连接者”这个挑战？我们暂时将目光集中到游戏社群中。

“杀人游戏”和“狼人杀游戏”是目前最为流行的多人参与桌面策略类游戏。2016年2月，张萌推出狼人杀英雄榜（后面简称“英雄榜”）。在此之前，“战旗直播”（一款定位在游戏领域内的直播APP）曾推出

狼人杀真人秀节目“Lying Man”，不断推高了狼人杀的百度指数，更多人主动搜索和参与到狼人杀游戏中来。还有许多用户采用加入或组建微信群的方式玩杀人游戏或狼人杀游戏。张萌正是在这个背景下开发的“英雄榜”。

“英雄榜”早期只基于微信公众账号提供狼人杀发牌工具，以便用户在线下面对面游戏时使用，“法官”（负责主持游戏进度的角色）在公众号创建房间后，其他玩家输入相应房号便可以很方便地领到游戏中的身份。在狼人杀游戏中，法官起到了游戏最关键的发起、组局和控制进度的作用。

很快张萌便发现，一旦用户尝试担任“法官”角色，就会有部分人愿意回到自己所在的圈子，利用微信群组织新一局游戏。“英雄榜”早期的1万名用户，几乎都围绕在200位“法官”周围，“法官”扮演了至关重要的“连接者”角色。这意味着，如果有源源不断的新“法官”加入，就会建立起全新的信息扩散渠道和新用户增长渠道。英雄榜开始重点关注“法官”，并开始由发牌工具定位转向社群方向。

2016年2月底，张萌推出一个小功能“法官人气值”，根据“法官”邀约人数给出一个分值（人气值=邀请进入社群参与游戏的朋友数量），这个功能简单易行，便于“法官”们记忆和掌握。

功能上线一个月后，英雄榜公众账号新增粉丝由日均不足100人，上升到日均300人左右。日活跃用户也由早期的80人上升到500人（活跃法官50人左右）。到了4月底，日活跃用户达到1 200人，日活跃法官数达到100名以上，在用户新增曲线上拉出了第一个小拐点。

5月9日，英雄榜组织的狼人杀排位赛第二赛季结束，这个赛季一共吸引了100多位用户参加，在一周时间内开展了10场比赛。尽管人数并不多，这些组织工作仍然耗去了这个小团队大部分的时间和精力。

张萌希望排位赛能继续，但比赛规模增大，团队花在组织比赛上的时间成本会呈指数级增长。

两天后，英雄榜推出认证法官制度，排位赛不再由团队组织，而是改由“认证法官”发起。所谓认证法官制度，和微博认证用户制度一样，由运营团队发放认证“法官”资格并给出明显标识。在新制度下，只有“认证法官”组织的比赛才能获得积分并参与排位赛争夺。

在采取这个让权举措之后，7月初，也就是“认证法官”们发起的第三赛季结束时，数据已经变成了100位“法官”组织了2 000局比赛，共1 400位玩家参与，参与用户达到2万人，公众号粉丝上升为8万人。100位“法官”作为枢纽节点，撑起了整个社群，排名第一的认证“法官”人气值超过500（也就是说，这位“法官”一共邀请了500人进入社群）。

从排位赛第三赛季和推出认证法官制度开始，越来越多的老玩家从其他圈子迁移过来，加入排位赛体系中。英雄榜犹如一尊图腾，不断吸引着更多老玩家加入排位赛体系，原本孤立的各个小圈子由于认证“法官”的连接，形成了一个统一文化的大型部落，玩家开始互相流动、交流。亚文化，如竞技文化、法官文化等，也开始滋长和传播。

但是认证制度带来了一些新问题，比如没有被认证的“法官”组局越来越难，原本活跃的圈子开始由于玩家流失而逐渐枯萎。在这样的背景下，英雄榜继续推出新制度，即认证“法官”导师制度，也就是再度让权，将过去由官方团队发放“认证法官”资格，改为由官方团队选择认证导师，再由导师考核发放认证资格的方式。

在新制度的推动下，认证“法官”人数继续增加到200多人，这200位“法官”在第四赛季中共组织了5 000局游戏，3 500人参与了排位赛，单日新增用户从每天2 000人增至4 000人，日活跃用户从3 000人增至8 000人。认证“法官”也成为玩家们认可的身份，许多玩家开始加入更多

新手群，通过带新手的方式提升自己的人气，然后接受导师考核，加入认证“法官”序列。到2016年9月底，英雄榜用户达到30万。

“狼人杀英雄榜”推出半年内的用户增长曲线见图3-6。

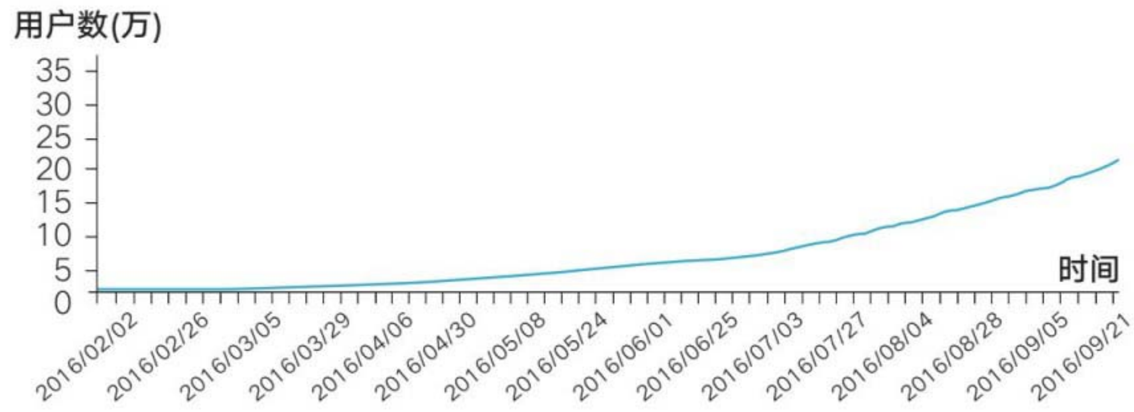


图3-6 “狼人杀英雄榜”推出半年内的用户增长曲线

到英雄榜第五赛季时，“法官”人数增长至800多人，由于认证导师培养出来的“法官”数量增加，围绕各导师形成了各具特色的“法官”门派——类似于小型社交圈，被认证的“法官”围绕在导师周围，在门派中找到了归属感及荣誉感，从而主动帮助和带动更多玩家加入认证“法官”行列和自己的门派。在第五赛季的短短两个月内，“认证法官”们组织了1.3万余场排位赛，共8 000人参与排位赛机制，单日新增用户高达3万多人。赛季结束后，“狼人杀英雄榜”关注用户量超过100万。截至2017年3月，“狼人杀英雄榜”微信公众号粉丝增长数据见图3-7。

英雄榜在日常运营中明确了解到哪些用户是“连接者”和“局部意见领袖”人群，着力通过各种功能、榜单、认证机制等方式引导、发现并吸引这个人群。最后“法官”们也不负众望，纷纷在自己的朋友圈、群、线下玩家圈子中呼朋引伴，吸引大家加入英雄榜。我们可以这样认为：每位“法官”就是一个“连接者”，每一位认证导师就是一个局部意见领袖。

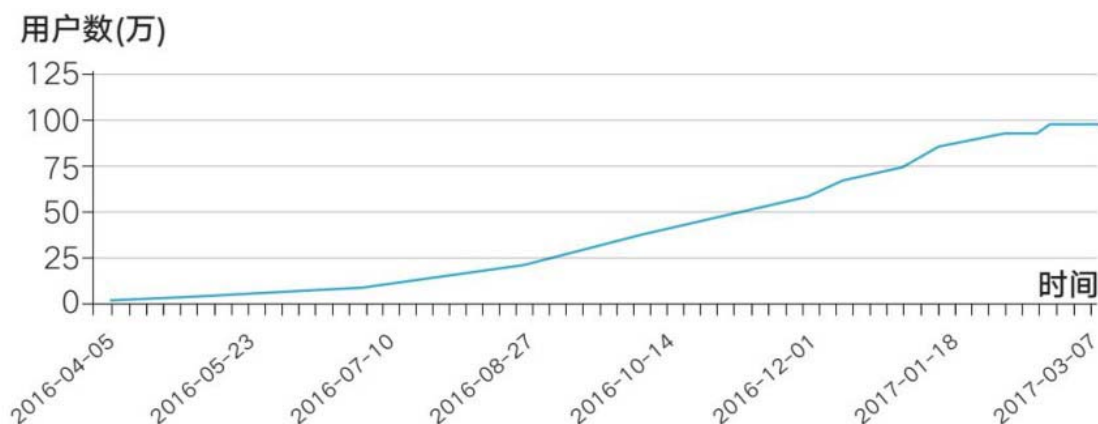


图3-7 “狼人杀英雄榜”微信公众号粉丝增长数据（截至2017年3月）

“分答”同样是通过邀约和吸引各行各业的工作高手（意见领袖）实现快速增长，这些人在日常生活中本就是经常被大家求教的对象。当这些人聚拢到一个平台上时，爆发出了意想不到的价值。

大V店的利益驱动法

我们还需要重点关注电商中“连接者”的挖掘。低分享、低互动特点导致社交电商屡屡受挫，能够通过什么策略稳定而有效地解决这个问题呢？这是一个典型难题，通过探讨这个话题，我们可以帮助更多具有“低分享、低互动”特点的社群找到“连接者”。实际上，这类连接者在我们身边比比皆是。

有一天，我在楼下碰到小区“姥姥团”中的一位姥姥，小区中小朋友众多，许多都是爷爷奶奶或者姥姥姥爷在陪着，尤其以姥姥最多，我们亲昵地称之为“姥姥团”。这位姥姥热情地推荐着她刚买的一个大西瓜，价格便宜、个头大，还特别甜，周围的邻居们包括我都开心地跟着买了。

卖西瓜的瓜农原来在附近菜市场销售，不久前菜市场被关闭，瓜农只好开着车在附近兜售。这位姥姥买了一回，结果特别好吃，之后就向周围的姥姥们推荐。后来，在姥姥们的帮助下，这位瓜农将周围几个小区的西瓜订单都拿了下来，每天定点过来送西瓜。再后来，几位菜农也加入进来，每天开车给姥姥们送新鲜的蔬菜。

“姥姥们”的善意与热心无意中帮助瓜农和菜农解决了大问题，她们也是我们身边常见的最典型的“连接者”，是普通人但也是在社交圈中极活跃的存在，类似的还有开篇提到的购物达人等。线上关于电商商品信息的分享和互动频率低，并不代表用户在现实生活中的互动也很低。

顺便再提一句，微商的获客方式，实际上也是采取寻找“连接者”来获得快速增长。中国互联网协会微商工作组提供的一份数据显示，2016年排名第一的微商年流水超过100亿元，排名第15位的微商的年流水也超过10亿元。

综观投放策略，微商行业并不是直接卖货，而是通过发布信息来吸引、遴选出合适的个人代理商，再通过他们去进行日常销售和客户维护等工作。这些个人代理商扮演了“连接者”这个关键角色。

只是微商多寿命短暂，往往3～6个月就会迅速衰退。这恰恰是因为，微商利用这些连接者进入了不同用户圈子，但所有底层从业者多机械地发雷同广告信息，没有充分利用好友驱动力，这会迅速耗尽用户的“社交货币”，从而导致无人关心。到了这时，一个微商品牌也就迅速耗尽生命力，被新人取代了。然后新人再度在短时期内被更新的人取代。

因此，社交电商不仅仅要像游戏那样，将普通用户激发为稳定的“连接者”，重点还在于如何让连接者人群稳定地发挥作用。我们或可从“大V店”（妈妈社群电商）的运营中得到一些启发。

“大V店”是最近数年崛起速度较快的社交电商创业公司，2017年6月曾对外公开过自己的成长数据：注册用户500万，付费会员100万。2016年全年流水超过10亿元，2015—2016年增长率超过500%。新会员次月复购率超50%，6个月后复购率为30%，如果看大平均，则平均每个会员每月购买4次以上，客单价超过200元。截至2017年6月，大V店每月销售额早已超过1亿元。他们是怎么做的呢?

我通过朋友圈认识了钟燕，她是成都一家成人高考学校的老师，一位两岁孩子的妈妈。同时，她还是大V店排名前十的“凤凰妈妈”，一个人为大V店就带来了超过5 000名注册会员。

2015年9月，钟燕看到朋友圈中有好友分享了一篇来自大V店的绘本介绍文章。此前她曾在一些电商网站购买过一些儿童绘本，有的很合适，有的则显得不太合适。电商网站的商品详情页中只有简介，不能很好地帮助妈妈们做出选择。大V店中的专家分享、文章，以及朋友们在一起讨论，间接起到了帮助筛选的作用，好友也推荐说在这里购买还有佣金可拿。在短暂考虑后，钟燕选择注册成为大V店付费会员。

佣金主要分为两个部分，此处仍以钟燕为例：

一是钟燕顺着好友分享的链接注册成为大V店会员，好友将会一次性获得一笔奖励。如果钟燕邀请了好友注册，也将获得这个奖励。

二是钟燕在自己的页面下单购买商品，将会直接获得固定比例返佣，相当于会员的折扣。

不过，这些奖励有些太少了，一本书获得的返佣可能仅有几元。最初钟燕只是偶尔在朋友圈分享商品和文章，身边一些妈妈受到影响也加入进来。2016年，大V店推出“蜜蜂妈妈”“蝴蝶妈妈”“孔雀妈妈”“凤凰妈妈”这样不同的用户等级——凡是邀请超过50位好友加入的

用户，都可以晋升为“凤凰妈妈”，并能通过帮助培训自己直接邀请的妈妈获得培训津贴。这相当于增加了一个新的佣金形式。钟燕看到已经有超过30位好友通过自己的分享成为大V店会员，就尝试努力一下，使用了包括发朋友圈、录电台、更新公众账号文章等方式邀约更多好友，没想到迅速便突破了50位这条界线。

现在，钟燕组建了许多群，分为育儿、读书、学英语等不同主题，每天将合适的商品和信息推荐到不同群中，方便有同样兴趣的妈妈相互交流。在她周围，有的专职妈妈会发起社区活动，每天在固定时间给小区内的小朋友们讲故事，并把这当成一件长期的事情在做。只是钟燕因为工作忙碌，没有采取这种方式。

卢利萍从事体育赛事工作，她刚刚结婚，暂时还没有成为一位妈妈。对绘本很有兴趣的她，有一次通过朋友分享留意到了大V店，发现这家公司出售的绘本打折后很有价格优势，因此付费成为会员。截至目前，她在朋友圈和群的分享，帮助这家平台增加了21个注册会员。

大V店根据会员邀请好友注册数量的多少，分别将会员称为“蜜蜂妈妈”“蝴蝶妈妈”“孔雀妈妈”“凤凰妈妈”。她们之间的关系和定义如图3-8所示：

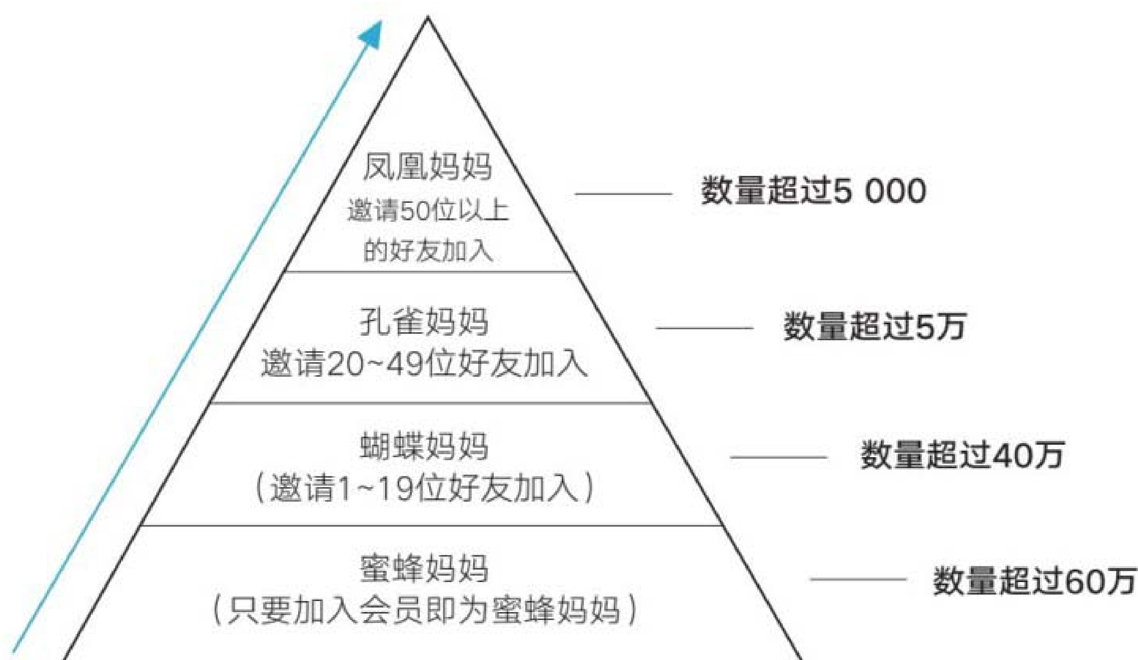


图3-8 大V店不同层级的会员

“蜜蜂妈妈”可以理解为基础注册会员，根据推荐好友数量的不同，会员分别被命名为“蝴蝶妈妈”“孔雀妈妈”“凤凰妈妈”，其中邀请好友数量50名以上的即称为“凤凰妈妈”。层级越往上，影响力越大。如钟燕是“凤凰妈妈”，一人就发展了超过5 000名会员。卢利萍邀请21个好友成为会员，属于“孔雀妈妈”。

实际上，大V店的增长也包含在这张图中。

在刚才的用户讨论中，有一个信息已经明晰：

> 当同一件商品在不同电商平台价格水平相近时，用户会倾向于选择成本更低的平台。商品简介并不能有效帮助妈妈做出选择和决策，而发生在妈妈们之间的相互推荐和讨论，可以帮助用户大幅降低选择成本。

用户因为“相似的需求”（妈妈之间的沟通、合适的商品推荐、低廉的价格，以及优质的内容）而相互吸引加入会员，但这还不够，妈

妈们之间天然的吸引力还无法支撑平台的快速增长。在这样的前提下，大V店设计了一套荣誉驱动与利益驱动所构建的用户进阶体系，不同阶段的“妈妈”可以分别获得不同的利益分配与用户荣誉等级。

因此我们看到，基础的折扣促使卢利萍带来21个新注册用户，成为“孔雀妈妈”，又推动钟燕一跃而成“凤凰妈妈”，吸引超过5 000名会员。在用户荣誉等级、利益，乃至获得他人认同的驱动下，更多妈妈开始追求向上升级，普通“蜜蜂妈妈”不断被提升为更活跃的“蝴蝶妈妈”“孔雀妈妈”“凤凰妈妈”，她们同时变成了最关键的那个“连接者”。每天至少有超过10万名妈妈会分享平台上的内容给身边的朋友。

自2015年产品上线至2016年年底，大V店付费会员增长曲线与销售收入增长曲线见图3-9。

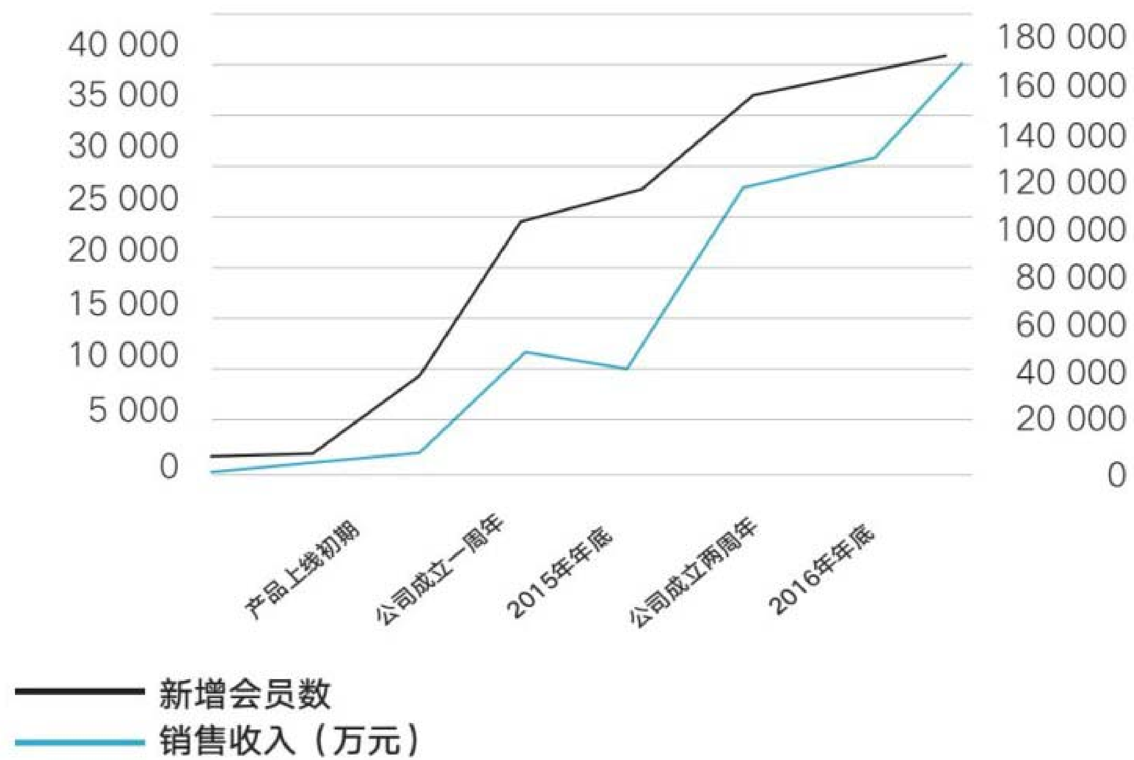


图3-9 大V店付费会员数增长曲线与销售收入增长曲线（自2015年产品上线至2016年年底）

当分享人和数量得以稳定时，社交电商的销售额也就得以稳定和增长。

随着越来越多用户晋升为“蝴蝶妈妈”、“孔雀妈妈”乃至“凤凰妈妈”，新增会员数持续上升，销售收入也随之上升。

目前，大V店正在尝试推出新的“城市合伙人”计划，鼓励这些城市合伙人帮助线下的凤凰妈妈串起整个城市的线下活动和妈妈人群，就像分公司那样。如果这个计划成行，将串起整个公司线上、线下的用户运营与连接。

发现自己的连接者

我们还可以通过其他方式发现和明确自己的“连接者”。比如，有时我会向一些合作伙伴分享自己常用的发现“连接者”的方法。

第一步，建立一个员工小组（市场部门和商务部门经常扮演这个角色），在微信和微博上找到真实用户（或目标用户），这个数量通常在500～5 000，将他们一一添加为好友。

第二步，阅读目标用户近半年以来的朋友圈或微博信息，将细节记录到一张工作表格中，需要留意的细节包括：

（1）他／她关注了哪些账号和KOL，又被哪些人所关注？在朋友圈和微博中经常讨论什么话题？曾经分享了什么链接？这些链接来自哪些内容账号或APP、企业？链接和其他发布的信息所显示出的语言风格是什么样的？信息属于什么类型？标题是什么？经常在什么时间段发布信息？

（2）他／她还参与过什么线上或线下活动？活动是由哪家企业举办的？通常一些成功的活动结束后，企业都会发布稿件以宣传这次活动。定向搜索这家企业发布的新闻稿，看看这家企业出于什么原因举办这次活动，是如何策划和思考的，以及效果如何。了解这家企业处在什么样的发展阶段、前后是否还举办过其他活动等。

更多问题还能不断穷举出来，需以运营团队当下关注的重点和需求为准。

第三步，这些信息会告诉我们当下目标用户期待什么类型和主题的活动，他们又云集在哪些账号或APP周围，以及采用什么样的风格表达自己的诉求等。利用这些信息可以制作成一张工作表格，包括连接者人群、KOL、目标合作APP或企业、用户活跃时段、兴趣喜好、语言风格、阅读习惯，及不同行业的活动/传播资料库等。

顺便提一句，稍后章节会重点分析“互惠接口”，企业设置“互惠接口”最简单也最实用的方式，恰恰是从粉丝讨论中发现。

第四步，人工分析会强化团队对这些关键信息的掌握，形成不一样的理解深度。这项工作十分琐碎，如果辅助使用大数据，能帮助企业更加了解目标用户人群。

当这些结论被搜集整理在多张工作表格中，并不断被更新、完善时，非常适合帮助团队建立起对目标用户的了解，也会帮助团队率先找到一些可以扮演“连接者”角色的用户。这和做用户访谈、用户调研的本质类似，只是由“听”用户说变成了“看”用户说。

通过这个策略，首先能知道哪些名人、明星是影响用户的KOL，但更重要的是，能发现真正能影响他们的“连接者”和“局部意见领袖”，这些人可能就是他们身边的朋友。

在上述方法论下会得出许多意外的结论。例如，此前我曾和珠宝从业者探讨这个话题，过去大家总习惯性地认为，珠宝行业的“连接者”是具有一定经济基础的人。在用上述方法对用户进行观察分析后发现，原来扮演关键连接者角色的是那些喜欢茶艺的人。喝茶时手腕和颈部佩戴的珠宝首饰，是这个人群经常交流的话题之一，他们将信息引入了一个个谈话时的小圈子。当结论揭晓时，真是让人意外不已。

---

1. 本观点引自《社交红利》（修订升级版）。
2. 参考《社交红利2.0：即时引爆》一书。
3. “在行”是国内领先的知识技能共享平台。——编者注
4. “杏仁医生”是一款为医生服务的手机APP。——编者注
5. 请参考《社交红利2.0：即时引爆》。

04
你能为我解决什么根本性问题?

用户打法开始成为市场主导

● 社交和社群遵循着同一个基础模型，推动用户和粉丝带来越来越高的价值。

● 病毒性爆发、用户黏着和收入的持续获取，都取决于对工具性的运用。

我为什么要加入你?

在PC（个人计算机）社区时代，国内的社区霸主是康盛（2010年8月被腾讯收购），200多万个论坛通过这个团队开发的Discuz!系统搭建起来。通过分析后台数据，工作人员发现，大部分论坛在3天后就直接死掉，活跃时间超过一个月的论坛实属凤毛麟角，在这个基础上进一步成功的论坛更是十分稀少。

数据显示，持续3天都有用户使用的论坛为15万～16万个，占比仅为7%～8%，比较活跃（每日发帖量在100以上）的论坛有3万个（占比1.5%）。如果将发帖数和用户数再提高一个量级（如每日发帖量为1 000），会发现活跃的论坛数量更少。2011年前后，当时我所在的部

门（腾讯微博开放平台）做过估算和预测，活跃论坛大约有4 000多，占论坛总数的0.2%。

那么我们熟悉的微信群又如何？据粗略估计，现在微信上每天会建立200万～300万个群（含3人及以上对话群），其中40%以上的群在7天内直接死掉，只有30%左右的群能够艰难地活过一个月。

即使微信群活过了一个月，其成员的活跃程度也不乐观。过去，我被许多读者邀约进入500人的微信大群，进行实时分享和答疑，也经常在群中进行即时统计：正在参与分享和互动的群成员有多少？大部分时候，活跃人数不超过群成员总数的10%。腾讯内部也曾对数以亿计的QQ群进行分析，结果发现活跃比例也只有10%左右。

今天我们将社群的范畴做了极大的外延。不仅仅是社区、大型垂直社群、游戏公会、俱乐部等，还包括兴趣和爱好的集合、关系的集合等，因此，微信群、QQ群、圈子等产品也被纳入社群的观察范畴。过去我们无法知道社群总体的局面，今天大数据很好地帮我们厘清了许多困惑。如康盛的数据就传递了一个信息：**人们组建的大部分社群，都是被浪费的、迅速消亡的。**

在海量被浪费的社群面前，我们开始追问一个问题：人们愿意停留在什么样的社群中？紧接着还可以追问：人们加入社群的目的是什么？

我的朋友刘丞懿曾经分享过一个小故事：2016年6月，她参加了北京园博园5公里彩跑活动，被好友拉进“彩跑群”，群里满是各种关于活动的信息，如因临时有事无法参加活动需要转让门票、想将上午场换成下午场等，非常热闹。活动当天许多成员还分享了现场照片，但很快这个群就死掉了。而我的另一位朋友程刚邀请部分媒体圈密友组成了一个群，话题从媒体变局，到聚餐见面，再到出国旅游等，无所不包，数年来一直非常活跃。

从无数个类似上述群诞生和衰亡的过程中，腾讯的同事们总结归纳出如下这段话：

> 由事件驱动而组建的群生命周期很短，多为3～7天。由关系驱动组建的群生命周期更长，至少有一个月。

事件驱动不如关系驱动。事件驱动是指人们为了完成某件事情而共同协作，我们手机上大量沉默的参加会议、发起活动时组建的群，出去旅游的讨论群，与客户围绕某次合作组建的工作群，以及刘丞懿加入的彩跑群，显然属于此列。关系驱动是指人们因为各种社交关系而聚集在一起，如亲朋好友群、同行交流群、同事们组建的工作群等，程刚组建的群则属于此列。强调关系的社群走得更远。微信群组建的目的不同，群的寿命也会不一样。

社群的第一种分法：

根据组建目的，社群分为事件驱动型社群和关系驱动型社群。

豆瓣网对用户行为的解读

我们看到的不只是社群所呈现出的诱人的转化、小人群引爆、超高黏性这些美好的结果。事实上，刚诞生即死、沉默的大多数，都是社群的“脾气”之一。我们将这些“脾气”称为社群边界。

社群天然受到一些束缚，如成员规模大小、转化效率高低、信息扩散速度快慢等。社群运营如何突破这些边界，我们将在后续章节中讨论。现在我们关心的问题是，为什么用户加入社群的目的会左右社

群的生命周期？正如康盛数据所揭示的那样：在200多万社群中，人们为什么只愿意长期停留和活跃在某些特定社群中？在本章中，我们将这些设问调整为：用户为什么要加入一个社群?

国内著名影视、图书社区“豆瓣网”从用户行为特点的角度给出了一个答案。豆瓣技术副总裁耿新跃说，用户加入一个社区（或者社群、小组）多半会有数个诉求，分别是：

（1）问答求助。当用户有疑问或需要帮助时，如果知道某个群体能回答，就会毫不犹豫地加入进去。例如，有人想去南京游玩，会选择加入“吃喝玩乐在南京”小组进行询问。问答求助包括用户想要获得的实际利益、解决当下的某些实际问题等。

（2）炫耀。与发微博、朋友圈的炫耀行为很类似，只是用户在同类和懂行的人面前炫耀会更有成就感。在社交中，这是非常具有影响力的行为，影响了后续许多关键行为，比如本书即将讨论到的“小池塘里的大鱼”和“三人成虎”，几乎就是围绕这一需求展开。这个特点不仅会解决用户的黏着、持续活跃等问题，还会带来信息扩散。

（3）寻找共鸣。用户表达某件事情是为了得到别人的肯定，寻找共鸣、抱团取暖。寻找共鸣是常见的情感需求，用户愿意通过互动，甚至争吵来表达自己的诉求等。

（4）分享知识和资讯。分享知识、帮助他人等利他行为也是常见的驱动力（或许是为了积累人气和影响力、获得荣誉）。在实际运用中，利他行为会从多个层面帮助企业用好社群。在这里，可以先行提及一句：和事件驱动、关系驱动一样，问答求助背后的利益驱动和分享背后的荣誉驱动，也是社群的主要驱动力之一。

（5）管理和储备潜在关系、维系关系等。用户通常会为了进入某个群体或结识某些特定用户而加入一些社群或社交圈等。今天许多用

户在一些微信群中宁愿沉默也不退出，也与随时找到某些关系、储备潜在关系链，以及维系和某个人群之间的关系等诉求有关。

（6）共同认可的长期目标和价值观。上述五个需求并不是全部，在本书的最后一章中，我们还会讨论社群文化的形成。优秀社群多能形成统一且有影响力的文化，成员有共同认可的长期目标和价值观，并能传播扩散至社群以外，影响更多的人。

六个诉求既趋同于马斯洛需求模型，也和“三近一反”中的“一反”十分契合。许多人加入并持续停留在一个社群中，不仅仅因为他们有共同的基础，还因为有一个明确的“需求”，既相互帮助，又存在冲突和协作。

用户需求模型见图4-1。

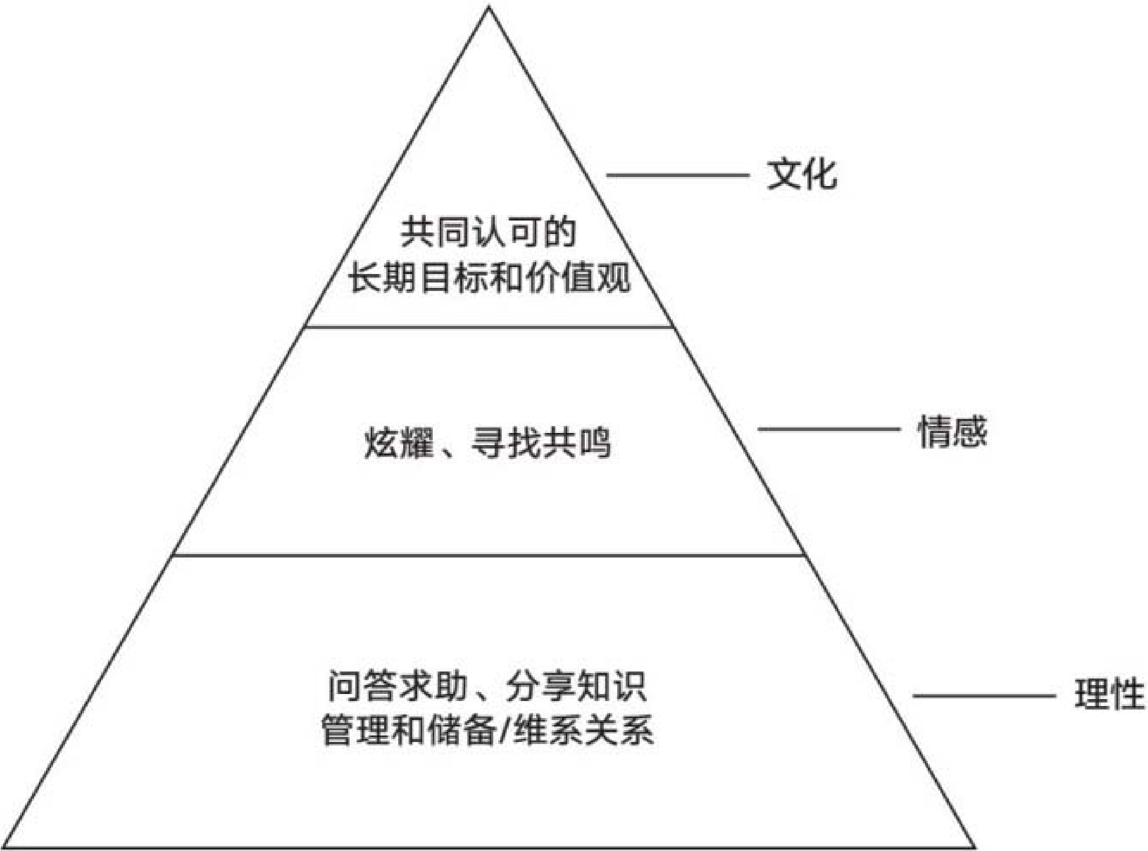


图4-1 用户的需求模型图

耿新跃将这些诉求称为“工具性”，“社群产品未必是工具形态，但一定要有一个工具用法”。比如跑步论坛，刚加入的新人发出有关装备的咨询帖，会得到一个快速和专业的回应，就像客服工具一样。这会帮助新人完成从陌生人到用户的转化，也会让更多潜在用户收到一个信号，即他会在那里得到帮助。如果换成时下互联网最常用的问法，就变成了：**你解决了什么根本性问题，可以让用户主动加入？**

上述六个诉求是这个问题的潜在答案。豆瓣在其网站上这样介绍自己的起源：“对多数人做选择最有效的帮助，其实来自亲友和同事。随意的一两句推荐，不但传递了他们自己真实的感受，也包含了对你口味的判断和随之而来的筛选。他们不会向单身汉推荐《育儿大全》，也不会给老妈带回《赤裸特工》。遗憾的是，即使将你我所有亲友的所见所闻加起来，数量仍然有限。而且，口味最类似的人却往往是陌路。如果不用一一结交，就能知道成千上万人的口味，能从中间迅速找到志趣相投的人，口口相传的魔力一定能放大百倍，对其中每个人多少都会有帮助。豆瓣因这个愿望而产生。豆瓣不针对任何特定的人群，力图包纳百味。无论高矮胖瘦，豆瓣都能帮助你通过你喜爱的东西找到志同道合的人，然后通过他们找到更多的好东西。”这就是对社群工具性用法最好的诠释。

“知识星球”调整了四轮工具性用法

工具性用法至关重要。

2016年，不仅自媒体社群化风起云涌，基于社群领域的创业同样如此。“知识星球”是这一年快速崛起的创业项目之一。这个旨在帮助KOL实现社群化运营和粉丝管理的工具，在2016年10月前一直默默无闻，此后一跃成为社群管理的常用工具之一。

“知识星球”2017年1～4月关键数据见表4-1。

表4-1 “知识星球”2017年1~4月关键数据表

	1月	2月	3月	4月
日活跃用户数量(万)	1.5	2	4	6
累计付费用户(万)	1.9	3.7	6.7	11
新增圈子数(个)	3 475	6 843	16 470	25 556
注册用户(万)	30	41.6	67.9	106.1

“知识星球”2017年2～5月运营后台数据走势见图4-2。



图4-2 “知识星球”2017年2~5月运营后台数据走势图

四根曲线自上而下分别为：七日三活（七天内有三天登录的用户数量）、DAU（每日活跃用户数量）、安卓每日活跃用户数量、IOS（苹果）每日活跃用户数量。“七日三活”目前仅有知识星球提出，与移动互联网“七日留存”（指移动APP新注册用户在七天内再次登录）这个常见指标略有不同的是，知识星球创始人吴鲁加认为，七天内登

录三次的用户更值得关注，从某种意义上说，这更能反映出用户的黏性，标识出核心用户群。

从曲线可以看出，知识星球的“七日三活”用户在每日活跃用户中的占比超过90%，表明用户活跃比例相当高，整体数据也处于快速增长中。

不过，这么漂亮的数据并非从诞生之始就有。知识星球诞生于2015年，当时想解决微信群内优质内容无法沉淀的需求——即使在今天（2017年5月），这个需求依然很强劲，许多创业者利用微信群来尝试社群运营，但服务成本高昂、便利的工具协助匮乏，以及精华内容无法沉淀等，都阻碍着社群运营的实际效果。

2015年创业后，吴鲁加一口气启动了四个项目，分别是：“72小时”（文件图片阅后即焚）、“小看板”（团队协作工具）、“侃图”（图片社交），以及“知识星球”。最初这款产品的用户需求定位为“移动互联网的安全云文档协作”。此前吴鲁加在互联网安全领域工作多年，熟悉“文档安全”这个领域。

这个定位很快被推翻，此后知识星球团队接连调整了四次。在一次产品经理的小范围分享中，吴鲁加描述了四次调整时所采用的口号和希望解决的问题。

第一次调整：“小圈子，更亲密”，重点解决的问题是微信群中的优质信息如何沉淀。

第二次调整：“移动协作利器”，重点解决团队成员的移动协作需求。

第三次调整：“开心工作，安心分享”，重点解决小团队分享，让全体成员聚焦社群创建者、组织者这一需求。

第四次调整："连接一千位铁杆粉丝"，重点解决KOL的粉丝管理、付费渠道的需求。

前面三次调整都无功而返，用户并不埋单（2016年10月前，知识星球日活跃用户仅为1 000名左右，每日新增用户不到300名）。直到第四次调整完成后的2016年10月，"无码科技"创始人、"小道消息"运营者冯大辉（冯大辉是互联网行业KOL之一）开通了自己的知识星球，并在微博上邀请用户加入。从此以后，知识星球驶入了快车道。

你解决了什么样的根本性问题，可以让用户主动加入?

沉淀微信群内的优质内容这一需求有着广泛的用户基础，但这并不能说明有优质内容就能吸引用户停留，也不能说明优质内容可以让用户帮忙拉来更多用户。需求已经明确，能够让用户在一瞥之间完成转化，并实现病毒式扩散的工具性用法成为一个关键点。知识星球的四次调整都在寻找这个工具性用法。

吴鲁加在回顾这些调整时认为，前两次定位完全错误，当时迭代修改的大部分功能都被抛弃了。直到第四次调整时，运营团队增加了付费功能，KOL可以在这里管理自己的粉丝并获得收入。也就是说，从第四次调整开始，每一个开通知识星球的KOL都成为一个连接者。2017年5月初，知识星球的圈子累计超过95 000个，其中付费圈子超过6 000个，涉及科技、房地产、金融、法律、摄影、育儿、教育、设计、音乐、医疗等各行各业，有些KOL最高可以吸引超过5 000名付费用户，这些KOL吸引着越来越多用户加入，并继而留存、付费，一周内至少登录三次。

在冯大辉推荐数周后的2016年11月9日，日活跃用户达到13 000名，日新增用户超6 000人。2017年5月，知识星球日活跃用户为10万人，日新增用户达到1.7万～3万人。截至2017年5月，知识星球的圈子累计超过95 000个，其中付费圈子超过6 000个，有KOL吸引超过5 000

名付费用户。现在，吴鲁加结束了其余三个试验项目，团队全部致力于知识星球。

好社群的出发点：工具性、病毒性和长连接

刚才讨论的“工具性”是社交网络基础模型的起点。社交网络通常会受到一个基础模型的影响，社群也不例外。这个模型诞生于最古老的互联网模式——论坛，由三个基点构成，分别是“工具性”、“病毒性”和“长连接”（见图4-3）。

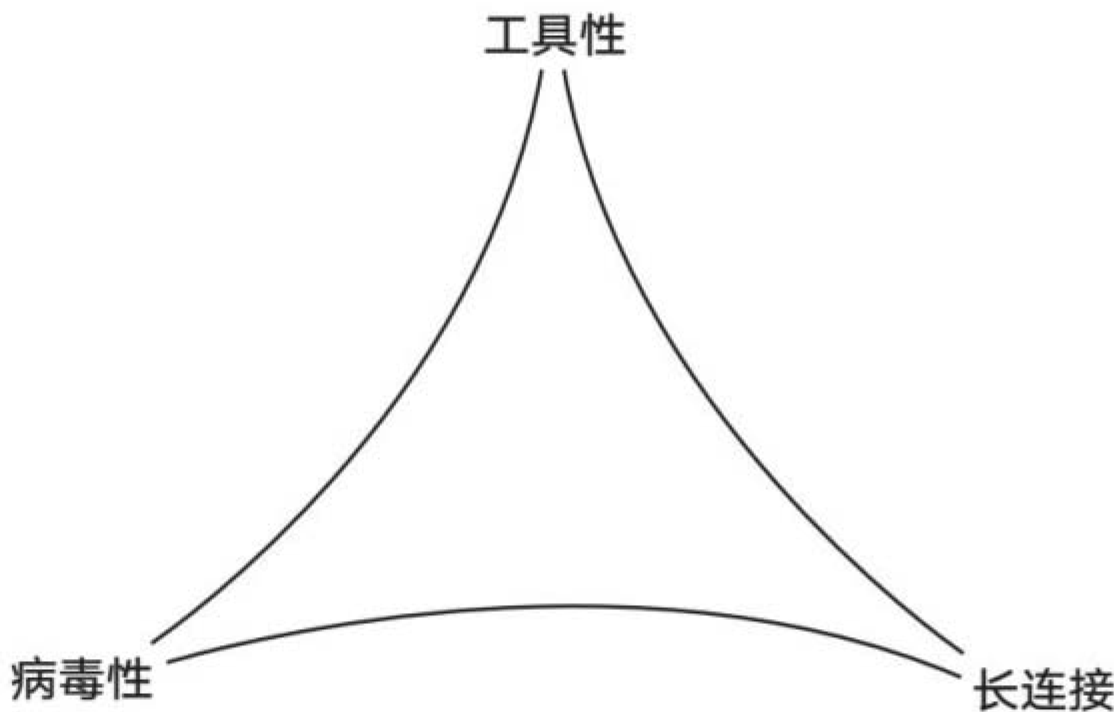


图4-3 社交网络基础模型

“工具性”是用户加入社群和产生转化的基础，人们为什么要加入并留存在一个社群中？这是社群赖以建立的关键，也是构成社群模型的起点。只有在回答完“工具性”的问题之后，“病毒性”和“长连接”才会开始发挥作用。“病毒性”正是业界最为期待的病毒式扩散、海量爆

发。“长连接”则是指用户的长期黏着、留存，乃至变现。业界所期望的一切美好，都包含在三个基点中。

换句话说，许多速生速死的社群，连“工具性”的作用都无法让用户感知，遑论后续的病毒式扩散、长期活跃、黏着和变现?

在这个模型之下，我整理出以下三个问题:

（1）解决了什么根本性问题，以至于让用户第一眼看到你时就加入?（工具性）

（2）如何不仅让用户加入，还能促使用户将自己的亲朋好友、同学同事都拉进来?（病毒性）

（3）如何吸引用户及其好友今天用、明天用、后天用，甚至每天用?或者今天买、明天买、后天买，甚至每天买?（长连接）

可以这样理解：社群对“工具性”问题的回答，左右并决定了“病毒性”的强弱（信息扩散速度、潜在用户覆盖范围、新用户流入速度）和“长连接”的效用（用户转化速度和转化成本、持续活跃时长与次数、付费次数和级别等）。这就解释了为什么在社交的语境下总是强调“你解决了什么根本性问题”。今天这个设问在风险投资及业界的使用频率最高，究其原因，出在下面这个模型上。

我们可以尝试用知识星球来解读这个模型（见图4-4），其中，“工具性”用法帮助KOL管理粉丝和获得收入，帮助粉丝快速获取沉淀下来的优质资讯，并在互动中得到答案（问答求助）。而KOL为了获得更多粉丝和收入进行的推广，构成了病毒性的主要来源；相似人群之间的沟通、持续获得更多优质内容和服务，则成为粉丝留存、活跃的原因。

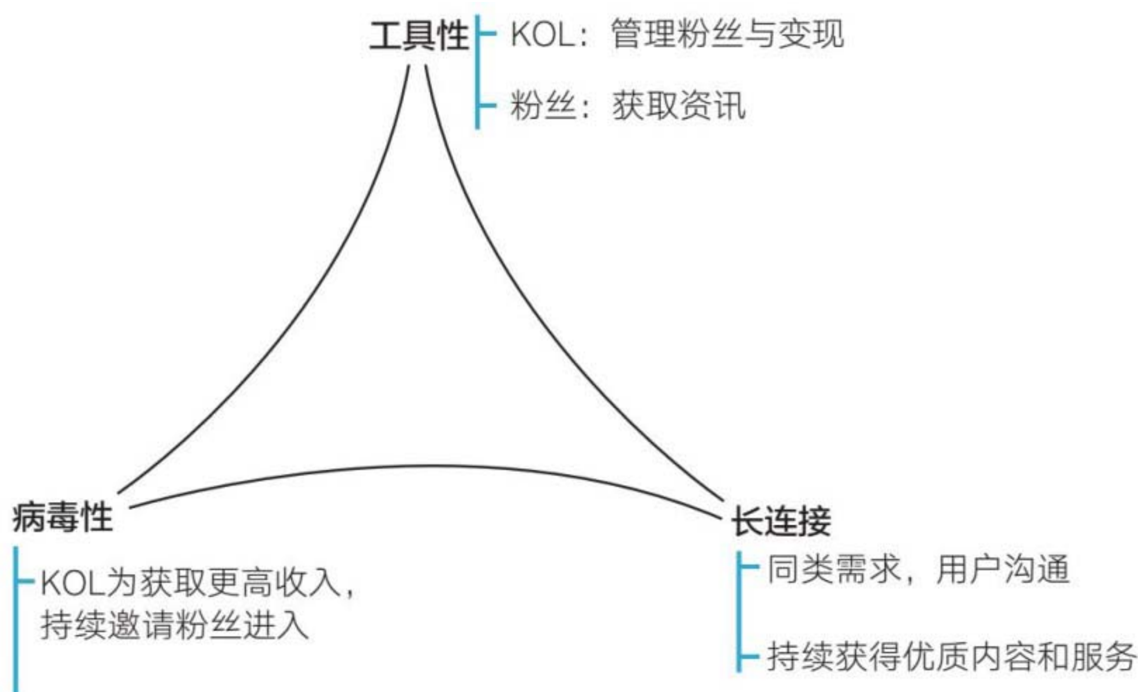


图4-4 用知识星球解读社交模型

让用户一瞥就愿意加入

从这个模型出发，“工具性”、“病毒性”和“长连接”之间任何两个组合都足够产生惊人的结果。如“工具性”和“病毒性”组合会引发巨大的引爆现象。我曾在《社交红利2.0：即时引爆》中将这种病毒式扩散概括为两个很小的问题：

（1）（用户）为什么要点击这条信息？（工具性）

（2）（用户）为什么要分享这条信息？（病毒性）

前者代表用户转化，后者代表信息快速扩散，这是社交网络中一个非常清晰、简洁的闭环。答案也简单明了，用户大多会因为“共鸣、好奇、想学”而点击一条信息，会因为“想要塑造自己在他人面前的形

象，想要维系和某个人群之间的关系，想要表达某种诉求”而主动分享、扩散某条信息。社交网络病毒扩散闭环见图4-5。

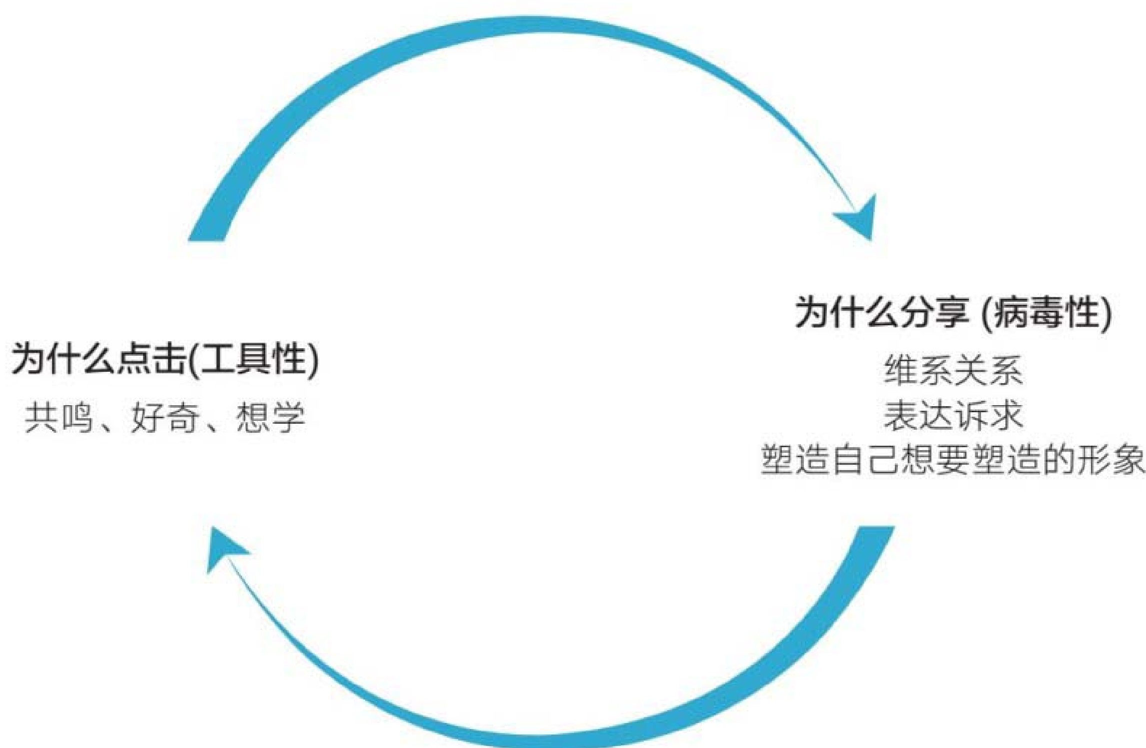


图4-5 社交网络病毒扩散闭环

“工具性”和“长连接”组合会提升订单转化率。每年“双十一”前，各个自媒体都会被充分动员起来，帮助许多电商企业传播。这些围绕折扣、优惠的促销信息通常没有病毒扩散性，却能够充分提升订单转化率。

本章将重点探讨“工具性”这个话题，而“病毒性”和“长连接”将留待其他章节讨论。其中，在“连接者”“互惠接口”等章节中我们将重点讨论病毒性，“长连接”则会在“让人们愉快地消耗对方时间”和“小池塘里的大鱼”等章节中讨论。

观察社群成长的常用工具之三：社交网络基础模型

社群应简单而明确地呈现出“工具性”用法，并协助实现病毒式扩散和用户长期黏着、留存。

除了让用户一瞥之间就愿意加入社群，“工具性”用法至少还将在三个层面发挥作用，分别是：

（1）外部性。帮助社群建立巨大、潜在的用户池，源源不断地吸引新成员加入。

（2）过滤器。将新加入的用户迅速引导至属于他/她的“三近一反”的小圈子中去，以提升活跃度。

（3）望远镜。用以观察社交网络或大型社群的变迁，从而寻找到新的获取红利的切入点。

工具性用法的作用之一：建立外部用户池

先从“外部性”聊起。

我们需要了解强调“你解决了什么根本性问题”以及“工具性”用法的背景。在PC时代，许多论坛用户的来源是搜索引擎，百度和谷歌几乎占据了这些网站八九成以上的流量来源，搜索引擎成为绝对主宰。优质内容积累得越多，被搜索引擎所给予的权重越高，因此获得的流量就越大。搜索引擎为论坛建立了庞大的外部流量池（外部性），论坛需要通过某种机制将潜在用户转化，这其实也是“工具性”的由来。

今天，社群用户来源变成了社交网络，用户将信息分享出去后吸引了自己的好友前来浏览。“外部性”依赖用户分享实现。这时，“工具

性”如何将用户从陌生人变成社群成员？（尤其是以陌生人为主的社群。）我们可以从自媒体社群化的进程中得到一些启发。

社群的第二种分法：熟人型和陌生人型

熟人型的社群成员多由好友构成，成员之间相互认识，互动紧密，微信群是典型的熟人型社群；陌生人型的社群成员之间互不相识，只是因为某种兴趣、爱好或需求而聚集在一起，传统BBS多属于陌生人型社群。

如前所述，粉丝带来的价值越来越大，自2016年起，便推动着自媒体社群化浪潮。2016年，微播易团队曾启动一个内部研究项目，针对自媒体超级大号的粉丝增长情况进行分析，重点观察不同账号的粉丝从10万上涨到400万的过程。迄今为止，微播易和超过80万个微博、微信、短视频、直播等自媒体保持着合作，是一个绝佳的观察自媒体发展和演进的平台。

截至2015年年底，微信公众账号数量超过千万，自2012年8月微信公众平台上线起，部分账号运营时间已超过3年，获得更多收入成为这个领域的关键话题。由于大部分微信公众账号定位于某一领域或某一特定需求，社群化可被看作自媒体的升级而非转型。针对不同阶段微信账号粉丝数量涨跌所做的分析，正好可以用来探索一个账号社群化的可能性。

如“十点读书”是积极尝试社群化的自媒体之一。从2016年开始，这个已经拥有1 500万粉丝的自媒体就通过建立读书群、线下读书会的方式尝试社群化，一度在30多个城市完成读书会的构建。很快运营团队便发现，这样运营的成本过高——团队只有5人，仅线下聚会、组

织、日常管理等就已超出团队的承受范围。同时，已经成立的读书群也在慢慢沉寂，不再活跃了。

2016年下半年，“十点读书”开始推出新服务号“十点课堂”，邀请12位专家开通课程。粉丝们可以购买这些课程进行在线学习——内容付费是2016年以来的一个新趋势。截至2017年3月，“十点读书”拥有超过30万付费用户。“每个课堂都是一个社群，粉丝在里面互相讨论，只要产品不断更新，大家就能不断讨论。”按照规划，课程将每个月更新一次。在这里，内容将“有相同需求的人”聚集到一起，构成新的社群。

部分头部微信公众账号提供了粉丝涨跌的原始数据，微播易团队在此基础上进行了二度处理，计算出这些账号不同阶段的粉丝平均涨跌比例，即每新增多少个粉丝，就会有一个粉丝逃离（取消关注），并将其整理成一张表格（见表4-2），来观察自媒体在不同发展阶段所遭遇的问题。出于便利的想法，分析工作从10万粉丝数开始。

表4-2 部分微信账号在不同粉丝量级时新增和取关用户数之间的比例关系

粉丝量级(万)	新增用户与取关用户比例	退订率（%）
10	11.3：1	8.85
20	4.5：1	22.22
30	1.7：1	58.82
40	3.7：1	27.03
50	5.5：1	18.18
60	2.5：1	40.00
70	1.8：1	55.56
200	6.6：1	15.15
250	6.5：1	15.38
300	7　：1	14.29
350	6　：1	16.67
400	7.5：1	13.33

从表中，可以看出，一个账号可以凭借转载轻松突破10万粉丝量级这一关口（在早期，新增11.3个粉丝才会有一人取消关注），业界习惯称之为“草根账号”。当微博和微信两大平台次第崛起时，率先进入的都是草根账号。那时，海量的用户投入大量时间和注意力。只要提供内容，账号就能获得很好的成长。不难发现，推动账号快速成长的背后因素是“内容的稀缺性”，这时所要解决的根本性问题是，保证有内容可以给到饥渴的用户。

草根账号越发展，越会遭遇增长停滞，甚至会出现提供了内容反而用户取消关注增多的现象。这反映出内容和用户真实需求之间脱节。这时，内容越优质的账号，越会率先突破30万粉丝量级。2014—2015年，许多媒体编辑创办的原创类微信公众账号后来居上，成为业界关注的现象之一。咪蒙是其中的典型代表之一，截至2016年年底，这个账号仅推送一条广告信息，报价就高达68万元人民币（据微播易平台报价）。

此后，自媒体成长又进入快车道，直达60万～70万粉丝这一门槛。由数据可知，每新增2.5个或1.8个粉丝，就会有一人取消关注。超高取消关注率的背后，是对优质原创内容和稳定的粉丝运营能力的考验。如果说在这两个阶段公众账号解决了什么根本性问题，那就是持续、稳定地供应优质内容。用户喜欢在短时间内获取这些让人愉悦、大受裨益的内容，如果还能提供其他增值服务则更好。

当将目光投向粉丝在200万以上的微信账号时，我们发现用户退订率这个关键数据形成了一条优秀的水平线（每新增100个用户，就会有15个用户取消关注，退订率为15%左右），仅次于10万粉丝量级8.85%的退订率，这也是仅次于10万粉丝量时的最好水平。

以“卡娃微卡”为例，它已经在微信公众账号上聚拢了超过1 800万粉丝。这个账号最早诞生时是为用户提供基于微信的家庭相册服务。2016年下半年，当再度分析自己的粉丝群时，这个自媒体发现七成粉丝为女性，分别集中在20岁和40岁两个核心年龄层，就像是一个家庭中，两个处在关键年龄层的女性（女儿和母亲）都集中在此一样。早期基于相册的“工具性”用法，将这些女性用户转化为粉丝。而前述不同阶段中，内容的扩散都帮助自媒体形成了巨大的外部性和潜在用户池。

即使不是社群成员，也能享受这个社群输出的价值，这是社群的外部性。通过这些工具用法，社群为自己构建了一个巨大、潜在的用户池。

外部性背后是社群稳定的流量来源基础，也是工具用法对社群产生的第一个贡献点。越是新社群，“工具性”所建立起的“外部性”问题就越关键。新用户进入的数量和速度决定着一个社群是否能够快速成长。

值得注意的是，PC时代强调建立外部流量池，但这一做法正在被取代。流量时代依赖“精英编辑推荐制”（也就是平台推荐）、流量购买和获取等方式，尤其是电子商务等行业，非常依赖这种市场策略。不过，随着用户迅速聚集到社交网络中，并从大广场进入小群，**“流量池”玩法的主导地位开始让位给“用户池”**。企业不再依赖广告投放、平台推荐的方式来获得用户；相反，资金的对象瞄准了用户本身，如不同章节中我们分别提到的“滴滴红包”“大V店”等增长模式都是如此。这就是“用户池”。

“用户池”的打法正在变成市场主流，小群效应让每个用户的背后都有一个或多个“用户池”。每个连接者都将一个更大的用户池带到企业面前。每个用户也都有可能变成“连接者”。因此，病毒性和长连接，以及之后我们将深入讨论的六大社交驱动力，都在致力于推动这个目标的实现。用户会帮助企业将信息带到一个个独立而紧密的小圈子中，并实现良好的转化和持续黏着。

工具性用法的作用之二：用户过滤器

一个大型社区或社群产品需要有足够高的天花板，能够容纳足够多的活跃用户，容纳足够多的活跃“小群”，且这些人群之间并不互相打扰。耿新跃说：“北京这么大，能容纳这么多人，是因为在星巴克喝咖啡的人和在建筑工地奔忙的人是不相互打扰的。”准确做出人群区隔和过滤非常重要。“过滤器”的作用就是将用户引导到适合他的“三近一反”的小圈子中去。

百度旗下有一个孕育工具社区“宝宝知道”，专门面向备孕、已孕人士以及0～6岁幼儿的新手父母。这个项目的运营就很好地发挥了“过滤器”这一作用。在2014年正式推出前，“宝宝知道”先明确了用户的几个核心需求：

（1）获取知识。对于新手爸妈来说，获取知识是第一刚需。这些知识甚至还无法从老一辈父母那里继承而来，因为不同年代的人对育儿的理解和教育方式等完全不同。我做了爸爸之后，就充分理解了这一点。

（2）寻找共鸣。新手爸妈的焦虑感会促使他们在同龄父母中产生强烈的交流需求，除了向有经验的新手爸妈求教，另一大诉求就是互相之间吐槽、倾诉一些只有这个人群才苦恼的话题，比如，怎样和长辈相处等。

依托百度，在“宝宝知道”上每月有超过2.6亿人次主动搜索母婴知识，这些都是纯陌生人用户，要通过哪种设置将用户分流到不同的服务中，并维系用户活跃度呢？答案是内容引导。

宝宝在刚出生那段时间里，需要经常喝夜奶。统计数据显示，妈妈们夜间在线时间特别长，整晚各时段都有用户在“宝宝知道”发表主题帖子（这也说明喂夜奶这项工作大部分都由妈妈承担了）。因此运营团队顺势推出了“打夜卡”栏目，妈妈们在喂夜奶前后可以在一个帖子下打卡夜聊，围绕共同话题进行更多讨论。在运营策略上，运营团

队还准备了许多奖品用以激励踊跃参与讨论的妈妈们。截至2016年年底，这项活动已经开展了154期，平均每晚回复人数为3 890人。

第二个栏目是“主妇锵锵锵”，方便用户围绕八卦热点进行吐槽。如最近几期（2017年3月）的主题之一为“小学生性教育读本引家长吐槽，尺度太大，你怎么看”。这个主题吸引了5.5万名爸爸妈妈参与，其中94%的人都毫不犹豫地把票投给了“尺度太大”。而在微博对此话题的大讨论中，有更多主流人士认可并鼓励继续使用这本教材。

另一个主题是天津市某商场发生的因爸爸失误而导致两个孩子坠亡的悲剧，某位名人提出商场应该设置防护网，此举引发了部分争议，“主妇锵锵锵”顺势发起调查“俩娃商场坠亡，××建议商场设置防护网被喷，你怎么看”，参与话题的3.6万名爸爸妈妈中，有94%都站到了名人一边，支持她的建议。

截至2016年年底，这个栏目已连续开展了345期，平均每期评论人数为16 000人，参与投票人数为70 000人。这就是方便妈妈们围绕社会热点，特别是和育儿相关的话题沟通交流而专门设计的栏目。通过搜索而获得的陌生用户，活跃在一些共同话题下，继而发生新的关联。

此外，基于地域、宝宝年龄的各种内容引导等，都已经成为基础功能。其目的都在于发挥一个作用：将用户分流到一个合适的地方，鼓励她/他开始互动。

过去针对垂直社群，会根据用户行为习惯的不同，将社区分为阅读型和互动型。在和行业从业者们沟通时（包括康盛前总裁陈亮、豆瓣副总裁耿新跃、闺蜜圈CEO张威等，在不同的章节中会谈及他们分享的观点），我留意到他们在描述社区/社群时都会这样表述：

社区/社群用户最基础的动作是阅读（看）和发表（写），以及互动（点赞、社交），这几乎占了整个社区/社群功能的90%以上。其他

的才是一些需要定制的个性化功能。

社群的第三种分法

社群根据用户核心动作的不同分为浏览型和互动型。

浏览型社群依赖大量优质内容，只需要极少部分核心用户贡献内容，绝大部分用户浏览消费即可，在浏览型社区中，用户评论和互动行为都非常稀少。

互动型社群通常为社交型，高度依赖成员之间的互动、讨论、交流等，对内容的依赖非常少。浏览型和互动型社群典型的区别是，互动型社群中几乎都是在浏览型社群中无法存活的劣质和无意义的内容。

在当今的社交网络中，组建新社群或者新人进入社群时都会面临破冰难题，即如何让用户开始活跃、互动起来。在女性相关的社群中，情感类内容很容易让人感同身受，代入感极强，并能刺激用户开始发表意见等。因此，在陌生人之间（尤其是通过搜索获得的用户）进行破冰，最好的方式就用运用情感关注点，如声讨负心男、讨论婆媳那点事、与老公之间的感情，以及社会热点等。这是“宝宝知道”的运营技巧所在。通过一些产品来引导，让用户“动”起来，哪怕是最简单的点赞、投票都可以，如果能够“写”内容，那就最好不过了。在社群产品中，用户一旦开始“写”点什么、做点什么，其长期留存和活跃度会更好。

工具性用法的作用之三：望远镜

“工具性”还会帮助我们俯瞰整个社交网络，将更长时间跨度内的发展浓缩并展现在我们面前，它就像一个抓手，能够精准地发现当下社交网络发展阶段获取社交红利的最佳切入点。

2009年，微博开启新社交网络浪潮。从这一年开始，微博为国内，尤其是资讯类网站提供了大量用户和流量，成为继搜索引擎之后又一大流量来源。这是社交网络提供大量红利的第一个阶段。这个阶段的典型现象是只需注册账号、提供内容和服务就会获得迅速发展，堪称“黄金窗口期”。类似窗口期经常出现在不同的新社交网络发展早期，如微信公众账号、“今日头条”头条号、短视频、直播等。

2012—2013年，以“疯狂猜图”“围住神经猫”“打飞机”“微信红包”“魔漫”“脸萌”“足记”等一系列应用为典型代表，几乎是一出现在用户面前就迅速引爆，在数周乃至数天的时间内成为席卷海量用户的现象级产品，许多团队甚至只有数人规模，类似现象一直持续至今。即时引爆成为这个阶段最典型的特点（这也是我第二本书《社交红利2.0：即时引爆》的主题）。

几乎伴随着2015年春节假期的结束，一个新的周期又悄然启动，在这个周期中爆发了今天大家非常熟悉的网红经济、直播经济、知识付费、社群经济等一系列深度依赖社交网络的市场热点。社交网络也因此进入了一个新的发展周期。

这些不同阶段的间隔都在三年左右。我们因此将这个时间规律称为“社交网络三年发展大周期”。

每隔三年，社交网络就会呈现出截然不同的用户行为习惯和与之对应的新发展浪潮。

“工具性”的基础设问“你能为我解决什么根本性问题”，可以帮助我们理解身处的社交网络阶段。第一个阶段最简单，社交网络的快速崛起令涌入的海量用户极度饥渴，这时的问题是：信息、服务稀缺。率先开通账号、发布内容、提供服务的企业就是赢家，不断增长的新用户会帮助企业奠定优势（先发红利）。

当社交网络进入第二个阶段时，大部分用户、企业和服务已经被吸引过来，人们狂热地在社交网络中支付“时间货币”，典型的提法如“微博改变世界”“围观中国”“人们从一睁眼（早晨起来）到一闭眼（晚上睡觉休息）都在看微信”等被普遍认可。这时，“工具性”问题变成了：当社交网络进入丰饶世界，什么都不缺乏时，需要帮助用户解决的问题是什么？

在信息、内容足够充分的第二个大周期中，人们更加欢迎新玩法，如轻游戏、轻应用、不一样的图片玩法、内容玩法等，来帮助用户塑造他们想要塑造的形象、维系与其他好友的关系，以及表达各种诉求等。出现最多引爆案例的三个领域分别是图片类工具、社交游戏和短视频。一经推出就在数天内获得数以百万、千万计用户的创业团队在这个周期内频繁出现。

2015年以后，人们显然对快速且粗糙的应用和内容开始厌倦，对更加优质的服务和内容的需求更加强烈。同时，低廉的投入成本保持不变，这些成本包括时间成本、理解成本等；相反，费用变得不那么重要了。在这个阶段，问题变成了：我马上就要最好的服务，你能提供给我吗？其中蕴含了个性化、速度和优质的服务等需求。在这个大背景下，内容付费、社交电商、社群经济、网红经济等才此起彼伏，成为2016年以后的市场亮点。

每隔三年，对于“工具性”的设问和回答都需要做出调整，都会有一轮或数轮波澜壮阔的新创业机会涌现。从社交网络平台的角度去观察是如此，从社群发展的角度去观察也是如此。

社交基础模型中的“工具性”和“长连接”的组合，可以用如下模型来概括（见图4-6）。关于进阶机制，我们会在后续章节提到，“用户池”和“破冰”机制则是从“工具性”衍生而来的。关于这两个衍生机制和“长连接”的组合运用，本书未展开讨论。

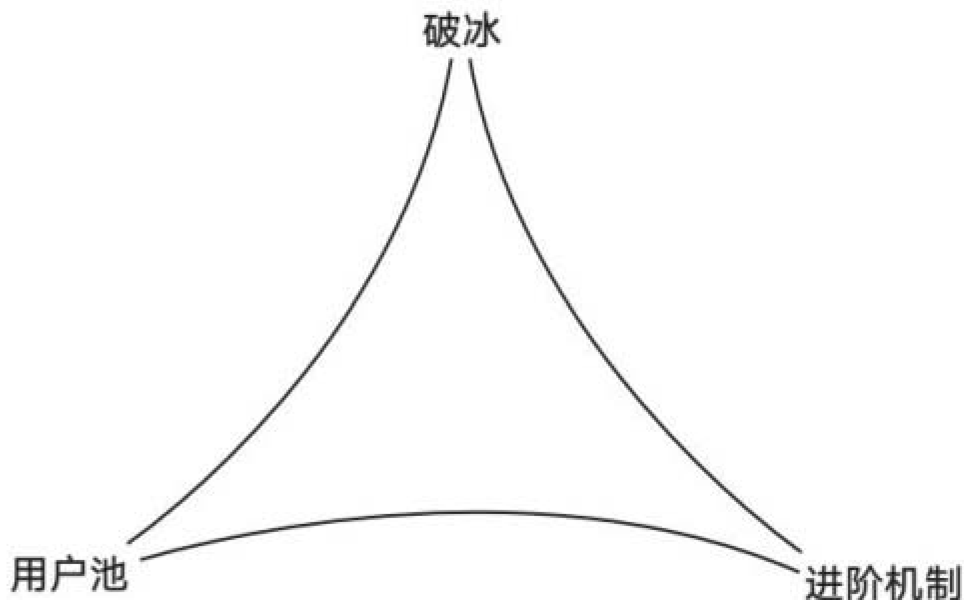


图4-6 工具性和长连接的组合模型

结合现有内容及本书后续介绍，您会如何理解和运用这个模型？写下您的看法并和朋友们一起讨论吧。



扫描二维码 欢迎和我随时交流

05
小池塘里的大鱼

荣誉驱动的巨大威力

- 荣誉驱动是最强劲的社交驱动力之一。
- 设置动态的“小池塘”，让用户进行各种比较，是最简单和直接的运用。

一半来自土豪：超级付费用户的诞生

2015年8月，腾讯正式推出“微信读书”。微信读书是一款将关系链与读书这件事情联系起来的阅读类产品。在微信读书的APP欢迎页和PC端官方网站上，分别能看到这两句话：“微信读书，让阅读不再孤独”，以及“和好友比拼读书排行”。

这是腾讯社交产品语境下最为典型的宣传文案之一。“微信读书，让阅读不再孤独”构成了吸引用户的基础，“和好友比拼读书排行”则形成了对用户强有力的驱动。有时，我会和朋友们开玩笑说，前一句是障眼法，后一句才是内核。我们可以将这两句话改为：

让用户和与他们相似的人在一起，让他们互相比拼。

“相似的人”有助于增加阅读时长，并协助完成新用户的黏着和留存；“比拼”则能协助用户塑造自己想要呈现的形象，继而在炫耀和扩散的过程中吸引更多用户加入。

这种产品思维体现在许多腾讯系创业者身上。如“随遇”，这是一款新推出不久的社交类APP，其创始人是腾讯产品经理出身。2015年11月，以华南区的几所重点大学为基础，随遇发起了一场面向全国校园的“校花”评选活动，活动允许用户通过自荐和他人推荐的方式参与评比，并为此设置了从报名参赛到前“100强”、“64强”、“32强”，以及“10进3”终极赛等不同的进级阶段。就这样，这个活动在全国高校之间呈病毒式蔓延，学生们纷纷为自己的同学、同校“校花”投票。一个月内，随遇的页面浏览次数（PV）达到了98万，公众号新增粉丝10万，同时，这个活动也顺利遴选出了100位优质“校花”，并最终签约合作。

“校花”评选活动总PV增长折线见图5-1。

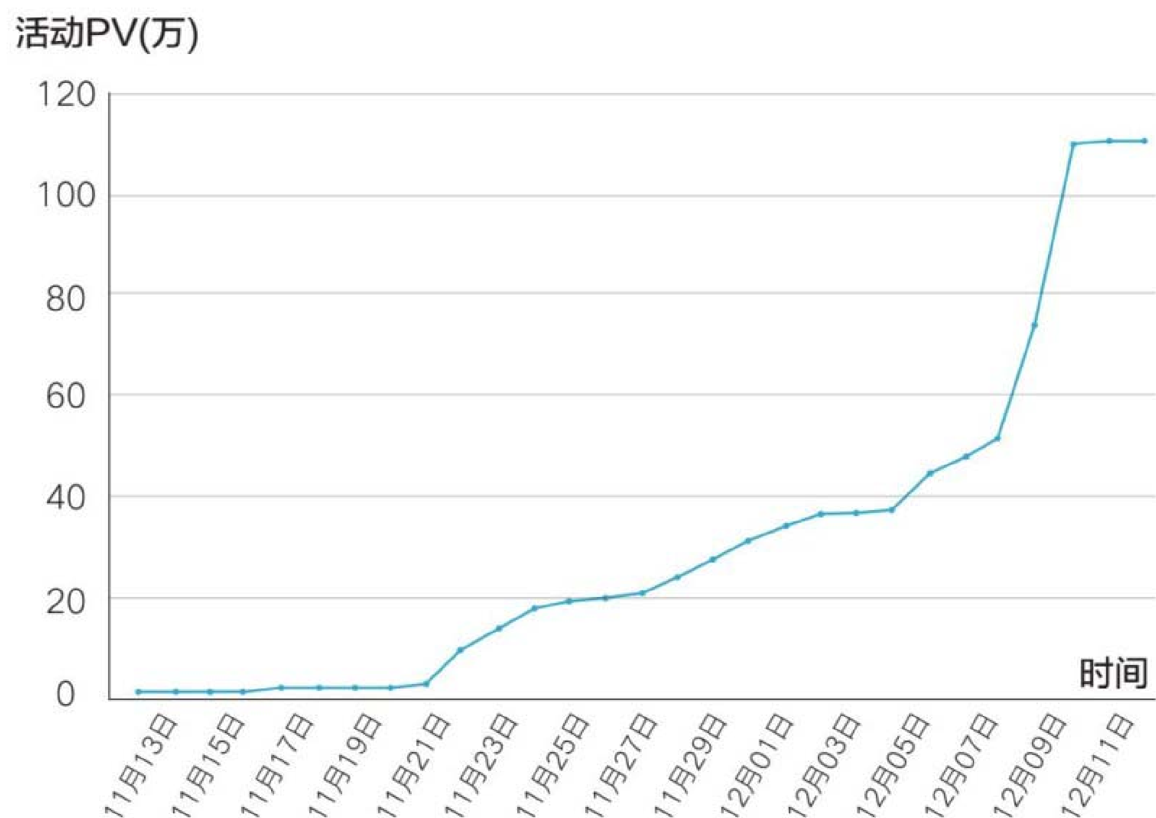


图5-1 “校花”评选活动总PV增长折线图

几乎一模一样的市场方式和启动人群，还协助“全民K歌”沉淀了它的首批优质用户和优质内容。让用户和自己的好友竞争（好友擂台）、家族排位竞争等，也是全民K歌的核心功能。充分运用“比较/比拼”功能的还有“微信运动”、风靡一时的微信游戏“打飞机”和QQ上无数的社交游戏等。在业界，如果非要用一个字来概括和形容腾讯，“比”字最为恰当。

各个互联网产品乃至现实生活中都大量充斥着“比”。“王者荣耀”会告诉你，你是“朝阳区第一韩信”；阿里巴巴余额宝会告诉你，你的收益超过了全国80%的用户；“360安全卫士”会告诉你，你的开机速度战胜了全国90%的用户；在你高歌一曲后，“唱吧”会告知你的演唱准确率超过了多少人。各行各业会举办年终评选，孩子所在的学校和

班级会举办“优秀学生”评选，等等。每当有企业开展投票比拼时，参与者就会四处拉票，请求帮助，我们在日常生活中参与了许许多多这样的小活动。

除了带来新用户并黏住他们，“比”还会催生出“大R”，带来收入。“R”代表人民币，“大R”就是“超级付费用户”的意思。这一概念源于游戏运营，最初用来形容付费很多的玩家，他们习惯通过付费来获得更好的体验和更优良的游戏虚拟装备。后来，这个概念渐渐被许多行业所借鉴。

邹克是一家游戏公司的创始人，他开发的产品属于重度策略类，通常这类游戏都是大R的天下。不同的游戏产品对于大R的定义各不相同。一些卡牌类游戏将充值5 000元人民币以上的玩家归类为“大R”，而在邹克的游戏中，累计充值5万元以上的玩家才能被归到大R的行列中。

从运营数据来看，大R人数占全部玩家数量的千分之一，而充值金额占比却超过了40%。他们大多加入了玩家群，非常熟悉和认可产品团队。通常，邹克会安排客服和大R用户对接，聆听他们对游戏的期待、对新版本的需求和建议。对于充值金额超过50万元的玩家，客服还会主动询问他们还需要什么新功能。

这些玩家之所以能成为大R，和游戏采用的设计思路有关。游戏中的玩家通常会为了获得更好的娱乐体验而付费。特权满足了玩家的虚荣心和炫耀心理，如大R上线时会在全区弹出告示，专属虚拟装备会刻上玩家的名字，许多免费玩家会因此在游戏中追随、拥戴享有特权的玩家。这些都是促使部分玩家转变成大R用户的策略。而和其他玩家之间的竞争，是其中非常重要的推动因素。

2016年，直播应用开始在国内市场迅速崛起。打赏、广告、电商转化，这三个部分构成了直播网红的主要收入来源。在某家直播平台

上，用户平均每天打赏超过2 000万元，月打赏100万元以上的大R用户超过100个。竞争经常会在两位大R之间发生：当他们同时观看某位网红直播时，会通过打赏来比拼，看看谁最终能排到第一，光是一场打赏比拼，花费就能高达200万～300万元。另一家直播平台的数据显示，如果一位网红每天获得的打赏费用在1万元以上，其中一半以上是来自大R的打赏。

所有这些都可以归结为一个现象："小池塘里的大鱼"。

> 我们将用户在小圈子内互相比拼、竞争以凸显自己某种形象和地位的现象，称为"小池塘里的大鱼"。"大鱼"代表用户想要塑造的形象和地位，而在一起互相比较的人群就是"小池塘"。

在社交网络中，尤其是在社群中，这种现象十分常见。大R的出现、平台收入的增加、用户的自然增长，以及信息病毒式的扩散，都可以看作"小池塘里的大鱼"所催生的无数个结果的一部分。

让用户知道有人在和他比

游戏是社交网络的诸多呈现形态之一，本书搜集了许多游戏行业的案例和数据，书中随处可见"比拼"带来的影响和变化。

"KTplay"是一家为手机游戏提供在线运营解决方案的创业公司，一直关注如何在游戏运营中深度影响用户。这家企业在产品设计中引入了"排行榜"和"玩家社区"两个功能，以协助手机单机游戏提升社交化程度。通常，单机类手机游戏发布之后，运营方和玩家无法直接沟通，用户行为也不会受到直接影响。这两个功能就是为了解决这些问

题。排行榜用于展示客观的游戏结果，社区有助于营造比拼、挑战的氛围，从而进一步促进玩家之间的互动。

休闲类单机游戏“欢乐泡泡猫”是KTplay的合作伙伴。在“欢乐泡泡猫”中有一个“无尽模式”，即玩家可以一直玩下去，游戏永远不会终止。当然，游戏关卡难度会越来越大，玩家坚持的时间越长，得分就越高。这个模式的本质就是“比”，但缺点在于玩家感觉不到其他人的存在，缺乏竞争性。

为了将游戏和社交融合起来，“欢乐泡泡猫”和“KTplay”这两个团队对游戏进行了如下调整。

第一步，在游戏中设置一个可以自动发放奖励的排行榜。在游戏已有分数的基础上，让上榜玩家自动获得一些虚拟奖励；第二步，通过插屏功能，将新增的排行榜告知玩家；第三步，创建一个活动期间每日登录的奖励，吸引玩家持续玩游戏。

这相当于赋予一款单机游戏以下三种功能：一是信息送达，让单机游戏运营者可以随时影响玩家的行为；二是让玩家意识到对手的存在，营造竞争氛围；三是在线控制日常活动奖励的发放，形成运营活动闭环。

完成这些调整后，玩“欢乐泡泡猫”的用户平均参与率由此前的6.2%上升至12.5%，新用户七日留存从18%上升至26%。新增排行榜可以让用户更加活跃（见图5-2）。

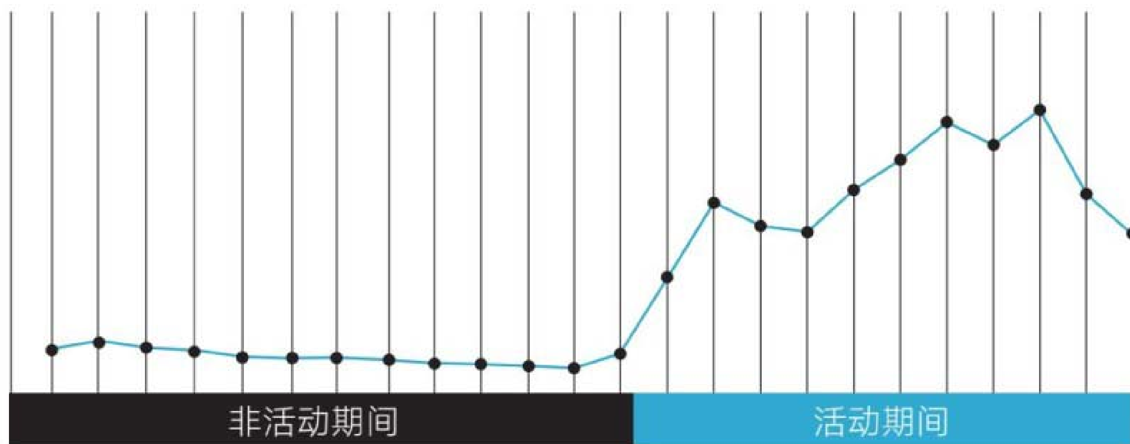


图5-2 玩家在活动期间和非活动期间的平均参与率

当我们再度回顾这个过程时，会看到两个团队所做出的最大调整，是**让“小池塘”中的人们知道“比较”的结果，让他们能在单独游戏的过程中，了解到还有其他玩家在和自己争夺排名。**

“KTplay”和“欢乐泡泡猫”间接回答了一个问题，即为什么有些产品设置了排行榜却还是不成功？重点不在于设置排行榜，而是要让人们感知到有人在和自己“比较”。

如果单机游戏能借助排行榜大幅提升用户活跃程度，实时联网的手机游戏就没有理由不这么做了。如我此前玩的一款塔防类手机游戏“保卫萝卜3”，在和腾讯游戏合作运营后，排名赛就成了这款塔防类游戏的功能标配，且排名每周会清零。另一个标配就是玩家社区，运营方鼓励用户每天登录玩家社区，和游戏一样，玩家社区也设置了一系列“每日任务”，以吸引用户停留更长时间。至于时下最火热的“王者荣耀”，有产品经理曾画过产品脑图，结果发现，“比较”是重要的元素之一。这张图将在本书第9章中呈现。

面对社交网络，社交化不仅仅意味着企业和用户开通社交账号、绑定并登录社交账号、分享至社交网络等基础行为，还包括用户在社交网络中的行为习惯，以及和企业产品进行深度融合。同理，社群运

营并不单纯意指要运用、运营好社群，也包括分析用户在社群中的行为习惯，并运用到其他产品和场景中。我们所看到的“比较”在游戏中的运用就属于这一类。

罗辑思维：用户希望不断获得进步

2015年8月末，“罗辑思维”遭遇了一次危机公关。一位网名为“疯子”的会员撰文回顾了自己加入罗辑思维一段时间以来的感受，并在文中对罗辑思维提出了严厉批评。其中有一段文字非常有意思，这位作者在描述自己参与社群成员聚会的情形时写道：

> “经过了大半年的时间，我开始深深反省。一个非常痛的领悟是——罗辑思维会员里能和你聊得来的人，其实都是和你水平差不多的人。如果某人的观点和你一致，你愿意去听，是因为产生了共鸣，但时间久了，你会发现其实你是在寻找一种惺惺相惜的感觉，而且越是这样，对自己的帮助越小。”

在此后很长一段时间内，这篇文章被各类自媒体、公众号广为转载，引起了业内广泛讨论。自罗振宇创办罗辑思维以来，许多社交网络和自媒体研究者都在关注，我也是其中之一。今天的罗辑思维既是一个自媒体，也是一个大型社群。（当然，今天再说罗辑思维是一个社群已经不合适了，现在这个团队正在全力运营“得到”这款产品。）

在实际运营中，许多人对这段话感同身受。我曾采访过诸多社群的流失用户，他们的感受多半与此类似：总是那些人，待在里面不好玩了，也无法带来更多启发和帮助。

这些感受反映出社群的什么问题？

答案是用户进阶机制。**用户希望不断获得进步，希望能和比自己能力更强或地位更高的人在一起。**

“希望不断进步”的诉求很容易理解。如果用户在抵达成就最高点后找不到可前进的方向，就会丧失对这款产品的兴趣。遇到类似情况，腾讯往往会采取一种做法，即：当发现一定比例的用户抵达成就最高点时，就设置一个新的成就最高点，让用户继续在前进的路上展开新的比较。而这个新成就点的门槛更高，需要付出更多努力才能抵达。例如，当腾讯留意到QQ会员体系中的“黄钻”“红钻”等已经被用户收集得差不多时，就推出了更高级的“钻皇”来吸引用户。

“用户希望不断进步，希望能和比自己能力更强或地位更高的人在一起”的诉求反映出一个事实：当持续停留在某个特定人群（通常是弱关系）中时，因为“比较”所带来的快感无法持续供给，所以用户难以持续活跃。这位罗辑思维会员的困惑就在于此。

因此，社群需要设计“用户进阶机制”，使能力相互匹配的用户在一起，让用户随时保持进步。

我们常见的进阶机制通过各种等级来体现，如QQ，随着使用时间的累积，会分为“星星”“月亮”“太阳”等级别；贴吧也采用等级制，用户根据积分，按1～18级排列，18级意味着至少在5年时间内，用户每天都保持高度活跃；过去的论坛中常见“工兵”“排长”“团长”“旅长”“司令”等级别。这些等级体现了用户活跃程度。

用户进入社群后，进阶机制会有不同的变化和运用。仍以游戏为例，每天乃至每周，游戏都会依据排名来发放奖励，只是排名随时在变化，这就不断刺激用户想在游戏中保持足够高的排名。每当用户为了排名和其他玩家竞争时，都会面对和他战斗力“相近”的人群，不论用户升到了什么级别，也不论他投入了多少钱。为了继续获胜，用户往往还会投入更多钱，进而涌现出更多大R。

所谓战斗力“相近”，是说有时对手战斗力略强，有时战斗力略弱。用户随时可能将战斗力略强的对手拉下马来，也有可能被战斗力略弱的对手击败。这意味着：

> “小池塘”一直是动态的，用户也许轻而易举就能超越前面的竞争对手，也有可能随时会被比自己略差的竞争对手超越。在这种动态进阶机制中，用户时时处在“够够手就能超越别人”（就像用户前进的拉力）和“别人够够手就能超越自己”（就像用户前进的推力）的状态中。

穿越火线：成就感让用户停留更长时间

林思恩博士曾经对比过两款第一人称射击类游戏（Firstperson shooting game，简称FPS）的相关用户体验，其中一款是“穿越火线”（Crossfire，简称CF）。在FPS这个游戏分类中，CF无论如何都是其中不容忽视的产品，2016年3月，这款游戏宣布同时在线的用户人数超过600万。在近几年的全球游戏收入排名中，CF也一直处在数一数二的位置。

林思恩博士想搞明白的问题是，为什么用户在其他对标游戏中的停留时间不如在CF中的时间长？她现在是TalkingBrain（探客柏瑞科技）公司的CEO，此前曾在中科院心理所和香港中文大学求学，钻研认知神经科学，一直致力于将这门学科运用到实际产业中。在回答这个问题时，林博士圈定了一款对标游戏，我们称之为“A游戏”。

她邀请部分玩家配备穿戴式设备进行游戏（这两款游戏都是PC版），以便观察用户在游戏过程中获得的成就感［行业中通常使用“心流”（flow）这个专业术语来衡量成就感］。之所以选择观察“成就

感”，不仅与注重玩家沉浸感和成就感的游戏设计标准有关，也与认知神经科学经常采用的研究方法有关。

初步数据显示，CF玩家在游戏中平均停留时间长达1.5～2小时，而A游戏玩家的平均停留时长不足1小时（尽管在游戏行业中这个数据表现已经非常不错）。导致这么大的用户行为差异的原因是什么呢?

林博士发现，停留时长与游戏中的核心“爆头”体验有关（用户可以认为自己枪法特别准，可以一枪毙敌）。在测试前期，林博士先对玩家社区和社交网络中用户发布的相关信息做了初步分析，得出的结论是玩家们对A游戏中的核心“爆头”体验很满意。但通过实际对比，发现情况并非如此。A游戏的“爆头盒子”（就是爆头率）有些大，也就是说，玩家在A游戏中非常容易一枪击毙对手，或者非常容易被击毙。心流数据显示，玩家在这个环节获得的成就感明显不如在CF游戏中的成就感。

什么样的体验能够让玩家喜欢？在对比并研究众多玩家在这两款游戏中的行为后，林思恩博士发现：

> 如果个人能力和解决困难所需的能力旗鼓相当，用户就会保持活跃。如果解决困难所需的能力略高于个人能力，用户在完成游戏挑战后所获得的成就感会更高，游戏会更加吸引人。相比之下，成就感能让用户投入更多时间。

林思恩博士将这个研究结果提交给A游戏的运营人员，后者降低了“爆头盒子”（就是爆头率），提升了爆头难度，同时配合将其他薄弱环节一并修改。林博士在经过一段时间的实际运营后发现，A游戏玩家在线平均时长延长至1.5小时，几乎等同于CF玩家的在线时长。

与此同时，林思恩博士分析了一款赛车类手机游戏。这款游戏将所有地图同时向所有玩家开放，不论对方是新人还是高手。林博士和游戏策划人以及玩家代表将这些地图按照难易程度分成1～5级，其中1级难度最低，5级难度最高，然后分别观察玩家处在不同级别时的紧张感和愉悦度。

借助穿戴式设备，林博士发现，玩家在1～3级地图中的愉悦度是逐步上升的，这表明玩家能力和游戏难度旗鼓相当，尤其是在3级地图中游戏时，虽然玩家能力略低于游戏所需能力，但通过一定努力也能完成游戏，因此愉悦度反而最高。但当玩家面对4级和5级地图时，愉悦度迅速降低，玩家能力无法匹配地图难度，紧张感持续上升，已无法继续获得愉悦的体验（见图5-3）。

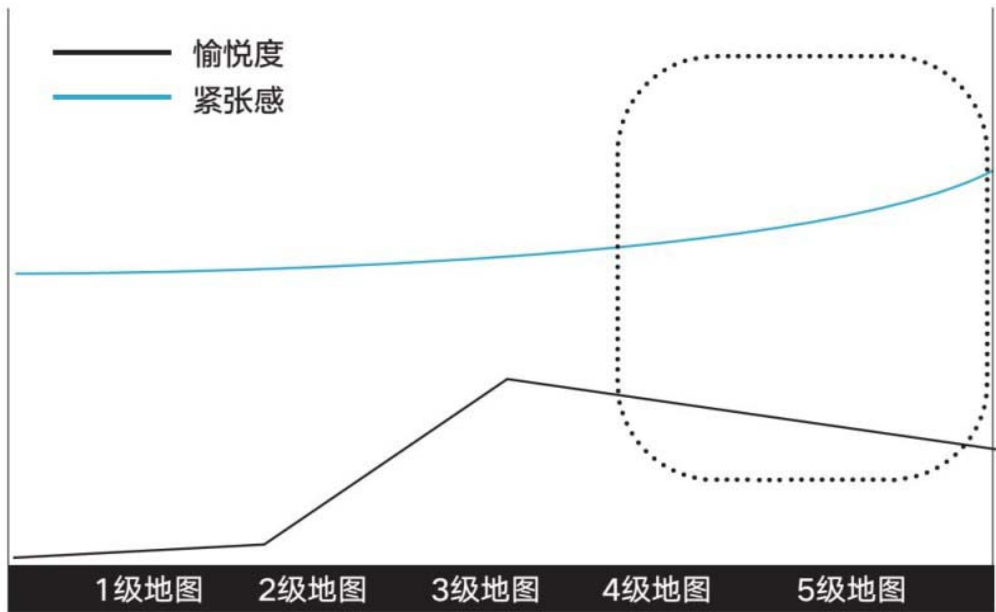


图5-3 玩家在1~5级地图中愉悦度和紧张感的变化

这种紧张感还表现为，玩家自评的地图难度远远超越实际难度，从而进一步增强了紧张感。玩家在评估5级地图的难度时，打出了最高分值4.3，实际游戏中的紧张感也最高，如图5-4所示。

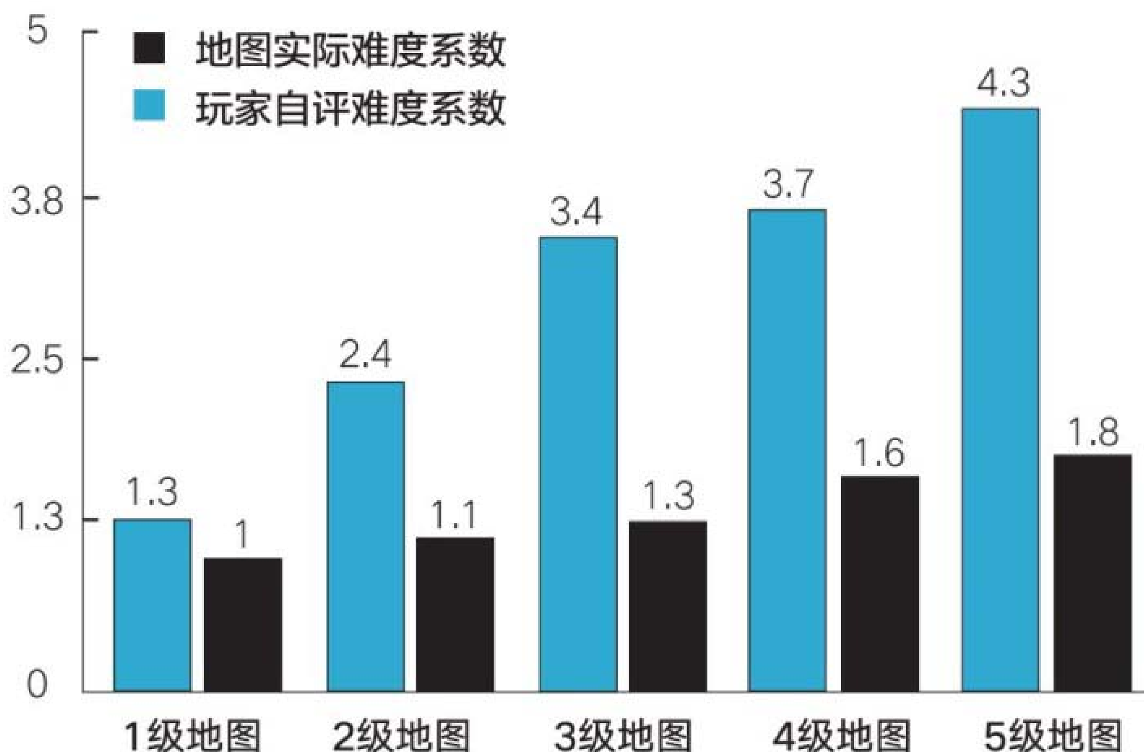


图5-4 玩家对1~5级地图的难度评价和地图实际难度系数

这一研究结果再次印证了林思恩博士的预想：

> 逐步向玩家开放略有挑战的地图或任务，会让玩家在游戏中获得更多的愉悦感，从而使玩家停留更长时间。

根据这次研究结果，运营方将游戏中完全开放的地图模式，调整为根据玩家自身能力来设定地图模式。

在这里，我们所说的“够够手的进阶机制”不仅指与对手之间的竞争，还包括用户所面临的不同难度的任务和技能挑战。有挑战，才会有愉悦感，用户才会投入更多时间。

请帮我做好一个不一样的小池塘

用户进阶大致分为两个方向（见图5-5）：一是领域，如学习Word（微软文字处理器）或PPT（演示文稿）技巧，探索音乐、文化、艺术等新领域，引发用户好奇心，从而进一步了解想进阶的领域等；二是能力或阶层，如果用户制作PPT的能力已经达到大师级水平，对音乐的鉴赏能力已达到专家级别，这时他们很难和刚入门的用户进行PPT技能和音乐鉴赏的交流。将这类用户放入合适的人群，和更高级别的人沟通，且保证随时会有略低阶层的人求教，是这个进阶的核心思想。

还有一种动态小池塘的设计方法：和过去的自己比较。比如，有一次在和产品经理讨论内容类产品时，我们发现产品本身没有关系链，但是用户特别在意被推荐为“精华”的次数。因此，这个小池塘就可以设计为“你第n次被推荐为精华啦”。这个结果也给予了用户巨大的荣誉。

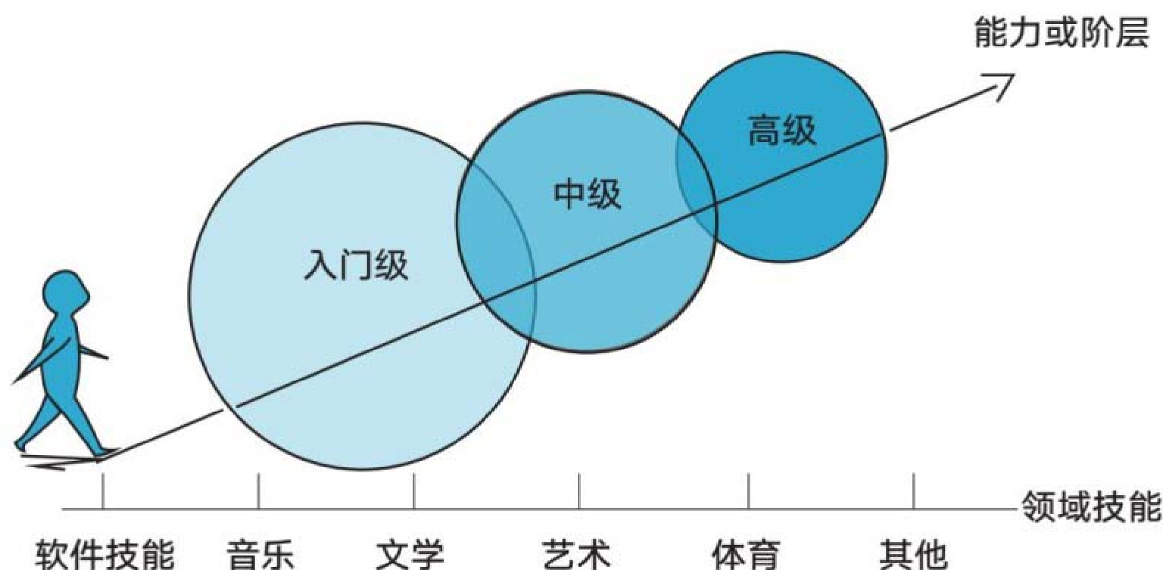


图5-5 用户进阶的两个方向

不同的方向意味着不同类型的排行榜：等级排行榜、财富排行榜、技能排行榜，乃至日榜、周榜、月榜等。

除了“比”的内容，还有一个关键点是“和什么人比”，即“如何设置小池塘”。

从“小池塘”的构建来看，陌生人比不上身边的强关系和特定人群，和陌生人“比”所产生的愉悦感和成就感，也远远不如强关系、熟人或者特定人群带给自己的感受。**用户更关注和自己类似的群体，因此更容易受到这一群体的激发，也更容易在过程（如玩游戏、使用产品的过程）中受到激励。**

全民K歌和微信读书的小池塘是用户的强关系好友。通俗地讲，好友（关系链）是天然的小池塘。这种亲近感会强化比拼的结果，更易促进好友之间的模仿和追随，让人们产生“他行，我也行”的反应。

“欢乐泡泡猫”所构建的小池塘，是所有玩这款游戏的用户。2016年年末，支付宝用户纷纷发出自己本年通过支付宝所支出的费用盘点，引发了一场好友之间的狂欢。这个活动所构建的小池塘，是所有使用支付宝的用户。前述章节中提到了“狼人杀”游戏及其排名机制，它所构建的小池塘是游戏中所有的法官。

相似人群足以让用户产生荣誉感和自豪感。因此，不掌握关系链的企业可以经常使用这个产品技巧。我们简述如下：

（1）设定一个小池塘；

（2）让用户去比较，告诉他/她比较的结果；

（3）让用户知道有人在和他比较。

而在够够手的用户进阶机制面前，不难发现产品经理们往往会采用类似的小技巧构建动态的小池塘。在呈现给用户的排名表上，永远以用户为中心，分别呈现排在他前后的五位用户，无论他是排在100名，还是1万名之外。

在这种呈现方式上，用户重点关注的是实力相当的竞争对手，而不是关注自己有多么落后。这样，他才会有持续的动力去超越排在前面的对手：大家实力相差不大，如果你能行，那么我也可以排在更高的位置上。此时，引导用户去完成更复杂、具有挑战性的任务就变得可行——如果其他人都能完成，那么我同样有足够的信心去完成。

动态的小池塘设计能帮助用户避免陷入和某个人群进行持续比较的窘境，过多雷同且单一的炫耀不利于用户塑造形象。（比如，每天在所有好友面前炫耀“欢乐泡泡猫”排名第一，这显然是其他用户不愿意看到的。这也是导致部分引爆应用迅速衰退的潜在原因。）

另一种需要避免的情况，则是让用户与能力过高或者过低的人进行比较。例如，让一位微博新用户和李开复、姚晨比拼粉丝数量，让游戏新手直接面对游戏终极头目，都会导致用户直接放弃。在动态的小池塘中，用户更愿意和同级别或略高级别的用户进行互动、沟通和比较，这样他们才会持续活跃下去。

用户乐意做小池塘里的大鱼，但并不乐意做大池塘里的小鱼。

如果用户排名过低，尽管以他为核心呈现前后排名，用户仍然会感到自己无力晋升到更高级别，从而放弃游戏。因此，产品经理需要努力将大池塘变小，避免用户排名过低（如1万名之外）。

比较机制的设计可以多种多样。例如，比较的人群可以是好友中喜欢读书、喜欢跑步的人群，或是某一地区附近的人，使用同一款产品的用户，看过某本书、某部电影的人，曾到过某地旅游的人。比较的时间范围可以从一天变成一小时或者一个月，等等。从各种维度设计比较机制，让用户重新获得“小池塘里的大鱼”的感受。

仍以腾讯为例，2014—2015年，腾讯推出多款产品，如“微信打飞机”“天天连萌”“天天酷跑”“微信读书”“微信运动”等，这意味着用户和好友可以在无数场景中相互比较。如果愿意的话，好友中有多少种兴趣，就可以推出多少种产品。在这种重新划分“小池塘”的过程中，最巧妙的做法莫过于将划分池塘的权力交给用户，让用户自己来寻找值得比较的对手或对象。

我们将这些划分“小池塘”的方法简单汇总如下：

·和全部用户比较（适用于没有关系链或以陌生人为主的产品）。

·和好友比较（关系链是天然的小池塘）。

·和“三近”（等级相近、战斗力相近、能力相近）的用户进行比较（动态进阶机制）。

·和有相同兴趣的小范围好友比较（更小的池塘，如“微信读书”“微信运动”采取的策略）。

·和用户过往的表现比较（如王者荣耀中提示第几次“超神”）。

荣誉驱动：用户想要塑造自己想要的形象

为什么“比”会有这么大的魔力？

“比较/比拼”的目的在于塑造自己想要塑造的形象，人们经常在各种场合乃至现实生活中去相互比较。人们总是将自己在各个评选中获得的优胜结果分享出来，乐此不疲地炫耀自己的新形象。

“想要塑造自己在他人面前的形象”这个简单的需求，成为社交网络中引爆一个又一个应用、现象、活动的原始动力之一，也是吸引人们加入社群的关键因素之一，因为小圈子中的比较让人更有成就感。人们甚至都不在意自己在“比”什么，只享受“比”的过程和最终结果。

让用户互相比较、比拼会大幅提升用户的活跃度和黏着度，也会提升付费转化率。付费转化率是游戏类应用最关注的数据之一。如果用户在游戏中即将超越对手，游戏突然中断将会让用户难以忍受，此时，用户会很乐意付费，也会很乐意购买高级装备，从而获得更快的成长速度，在游戏中超越和战胜其他好友。

我们所讨论的，正是在社交网络和社群中最强劲的六大驱动力之一：**荣誉驱动。**

为了获得虚拟的荣誉和地位，塑造某个自己想要的形象，人们会持续地投入时间、资源和金钱等。

比较和比拼、炫耀最终的胜利等，都是用户受荣誉驱动而做出的行为。仅仅是“比”这个诉求，就足以体现构成社交模型的三大基础：工具性、病毒性和长连接。我们可以这样理解：

（1）在“围住神经猫”“微信打飞机”“微信读书”“微信运动”等应用中比拼的用户，是为了“塑造自己想要在他人面前塑造的形象”（工具性）。

（2）当实现了这个目的时，用户会迫不及待地分享到朋友圈去炫耀（病毒性，带来了信息扩散）。

（3）当其他好友因此进行比拼并超越自己时，用户会投入更多时间练习和升级，以求巩固地位和形象。用户甚至还会付费购买某些道具（长连接，带来了用户转化、持续活跃乃至变现等）。

外部好友因为同样的诉求（“塑造形象”和“炫耀”）被吸引进来，一个病毒循环和黏着转化过程就这样形成了。当用户付费进入更高级别（玩家拥有更强的战斗力和更高的等级）的圈子后，新的“比较”会吸引用户再度提升付费额度，大R也就出现了。

比较、够够手的进阶机制、小池塘，这些元素组合在一起，勾勒出了社群运营中一条清晰的主轴：

用户想要塑造自己在他人面前的形象



小池塘里的大鱼



“比”（形成了动态的池塘）



塑造用户“够够手”的自动进阶机制



吸引用户，完成黏着和转化



明确商业模式

社交模型的三大基础还可以通过示意图（见图5-6）来呈现：

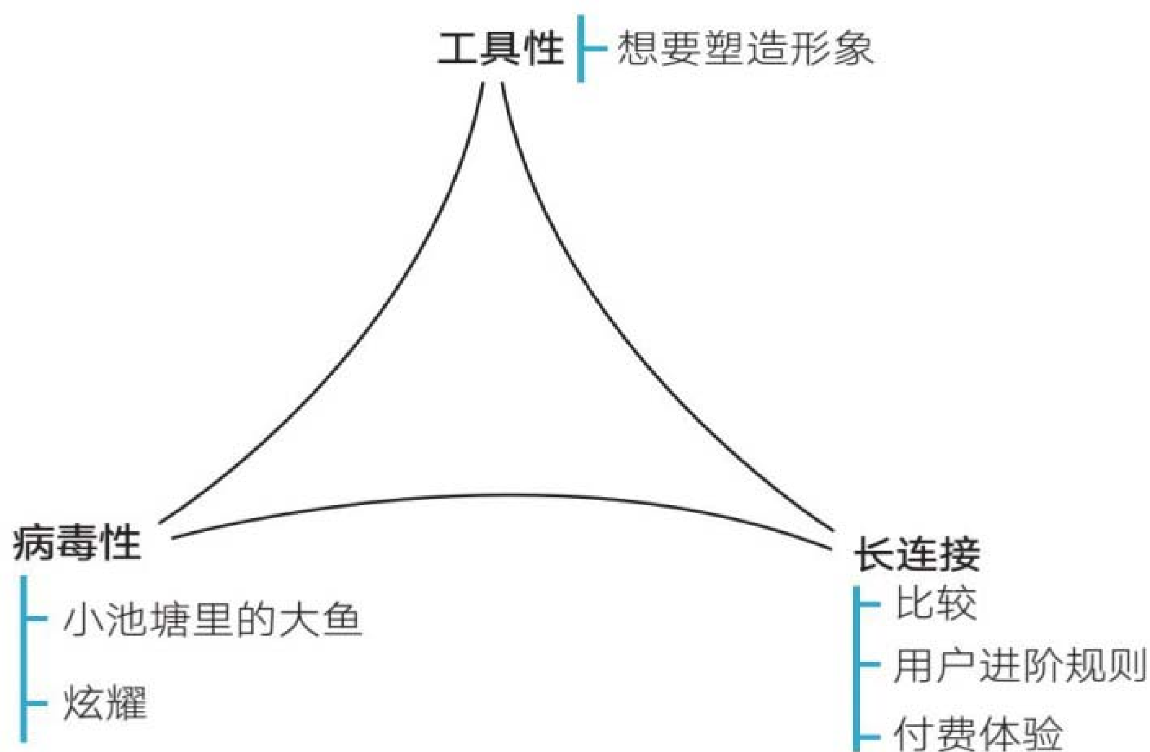


图5-6 社交模型的三大基础

用户想要“比较”并成为“小池塘里的大鱼”的心理，推动用户将信息病毒般地扩散到他所在的好友圈子和社群中，提升了用户在线时长和留存，并塑造了不同的商业模式。

需要强调的是，“够够手的进阶机制”及其背后的荣誉驱动似乎才刚刚开始，后续还将产生更多更为实际的广泛影响。

随着越来越多的年轻人成为互联网主流用户，网游、手游、玄幻小说、日本热血漫画等模式持续影响着年轻人群，“够够手的进阶机制”更容易被人们接受。在《星辰变》《斗破苍穹》《苗疆蛊事》等流行一时的网络小说中，主人公都遵循着不断面临更强大的对手、不断超越自我的成长轨迹。这是不容忽视的用户基础。

线下陌生人用户社群如何进阶

现在，让我们回到罗辑思维的案例中去。显然，大型社群需要配备好进阶机制。在用户能力、见识已经明显超越现有人群的情况下，用户应该自动升入更高阶层中去。这将是一个理想状态。那么，以线下聚会、会员制为基础的社群，或以陌生人关系为主的社群，应该如何设计用户进阶机制呢?

一是借鉴前文提及的技巧。

1.划定一个“小池塘”

这时的小池塘，可以是正在讨论某事的所有会员，或是对某个领域和行业、话题有研究的人。

2.让用户去比，告诉他/她比较的结果

以对某行业和话题的讨论、研究为例，可以对不同成员获得的阅读量、赞、打赏、收藏、跟评等进行排名，并将排名公开。

3.让用户知道有人在和他比

推动人们自发形成新的圈子，并举办线下聚会、沙龙等。

二是借鉴荣誉驱动的另一个用法：构建一个独立的上升通道。

以“蚂蜂窝”为例，这家定位为旅游社交网络的垂直服务平台非常注重社群打法，甚至推动用户形成了许多以地域和城市为纽带的“分舵”（地域社群），聚拢喜欢旅游的本地用户一起讨论、分享。不过，对于以浏览为主的陌生人社群来说，优质信息的不断生产和涌入才是关键所在。游记、攻略就是蚂蜂窝的优质信息。

游记和攻略的差异在于：游记内容更丰富，包含用户旅游的方方面面，事无巨细；而攻略着重解决实际问题，用户能更高效地获取解决办法，所以也就能更高效地做出决策。在蚂蜂窝网站上，用户每浏览2.5篇攻略或12.4篇游记就会做出购买决策。

不过，如何激励用户来生产更优质的内容？蚂蜂窝月均活跃用户数量为8 000万，其中八成来自手机。鉴于手机用户较多，团队拿APP的首页推荐（蜂首）做起了文章。每天，蚂蜂窝APP首页会推荐一篇游记，游记不论新旧，只论好坏。只有经过编辑部挑剔的审查后，文章才有资格登上首页推荐。用户平时写游记时，已经很用心地在整理和记录珍贵的照片和感受，而登上蜂首则意味着获得了编辑和用户的一致认可。

就是这样一个小小的运营策略，让许多用户兴奋不已，并为此不惜用一周乃至更长时间写游记，细细修改和优化每一张配图，以求达到最好。成功登上蜂首后的用户们还组织了一个“蜂首俱乐部”。截至2017年6月，蚂蜂窝共有1 372位蜂首用户，蜂首游记的平均阅读量是125 798次，平均获顶是9 781次（和“赞”一样，“顶”也是社交网络中常见的用来表示肯定的用户行为动作），平均留言数是924条。而在成为蜂首用户后的一周内，用户打开蚂蜂窝自由行APP的次数平均增长71%，停留时长平均增长108%。

三是让成员以团队（小群）为单位进行比拼/竞争。这也是我们接下来要讲述的内容。

人们会自豪于在一个“胜利”的队伍中

“比较”不只局限于用户之间，还能在社群之间发生作用。在罗伯特·赖特的《非零和时代》（*Nonzero：The Logic of Human Destiny*）中记录了这样一个故事：

> 1939年所罗门群岛的一场宴席上，一位名叫索尼的“大人物”提供了堆积如山的布丁和32头猪，招待了1 100位前来出席宴会的贵宾。索尼最亲近的追随者为这一天的到来辛苦工作了很长时间，他们和索尼一样，在宴席上只是骄傲地看着其他人用餐，自己却一口没吃。他们都用同一句话来安慰自己，“我们只要能享受索尼的声望，足矣。”

罗伯特·赖特随后提到了自己的困惑：“他们分享到的索尼的声望以及索尼给予他们的其他保护，是否值得他们如此努力、如此卖命来提升索尼的地位，这是一个难以回答的问题。”如果将这个“大人物”抽象作“社群”再去观察，赖特则会得到肯定的答复。

斯蒂芬·平克在《人性中的善良天使：暴力为什么会减少》（*The Better Angels of Our Nature：Why Violence Has Declined*）中曾提到：“在竞争中对团队的忠诚——比如对一支球队或一个政党的忠诚——激励我们竭尽全力争取胜利。”今天的球员在各个球队之间流转，球迷不再能够拥戴一伙运动员。球迷能够盯住的只有球队的队长和球衣：“你站在那里，为了你的球衣打败了来自另一个城市的球衣而欢呼和呐喊。”但是，我们还是要站起来欢呼：球迷的心情随着球队命运的起伏而涨落。

> 人们卖命不是为了提升索尼的地位，也不在意球员是否流转在不同球队之间，而是为自己处在一个“胜利”的团队中感到自豪。为

了这种胜利的归属感，人们心甘情愿地扮演着各自的角色，心甘情愿“为这一天的到来辛苦工作很长时间”。人们认为自己有责任、有义务为所在社群或团队的胜利做出贡献。

这些案例都指向竞争。并非只有索尼一个人在宴请，周围部族的“大人物”们也在轮流做东宴请，借机夸耀各自部族的富饶。球队则经常处于竞争之中，一场球赛胜败立现。在这些案例中，我们看到了熟悉的因素：

人们之所以如此投入，是希望自己心仪的球队获胜，或者追随的领袖拥有更高的社会地位。这和个人通过比较来塑造形象并无不同。社群中的人们投入是为了推动团队获胜，包括时间投入，也包括收入投入。

现实工作中呢？团建宝CEO石永刚跟踪统计了190家公司举办的团建活动，以团队竞争为主题的活动占73%以上，以协作为主题的活动占27%。他发现，通常赢得比赛的那个团队在未来3～6周内，成员之间的互动更加频繁，配合更加默契，相互之间的支持和信任会增加。同时，团队成员自信心增强，生活热情及工作热情增强，团队整体工作效率明显上升。

有趣的是，赢的团队会继续赢，因为他们更加自信，团队荣誉感和目标感更加强烈。依此类推，第二名、第三名对荣誉感、目标感的感知逐渐减弱。希望取得“胜利”的目标推动了团队不断去“赢”。

由“比较”机制引发的“小池塘里的大鱼”及“够够手的进阶机制”不仅仅体现在社交网络的个体中，在社群之间同样如此。“个人比较”和“团队竞争”同为“荣誉驱动”的重要组成部分。

06

互惠接口

利益驱动的势能不可阻挡

- 整个社交网络都在为头部合作伙伴打工，进入这一肥沃区域的另一强劲动力就是利益驱动。
- 互惠接口是利益驱动下的最佳运用策略，构建它需要遵循六个原则。

头部世界的诱惑

对一家社交网络任意一天中用户发布的原创信息进行全量分析后，我们发现这些信息一共包含56万个不同话题。排名第一的话题有超过481万人参与（包含提及相关话题关键词、相似话题的人），排名最后的话题只有一个人参与。其中，超过10万人参与的话题有949个，超过1万人参与的话题有4 805个，超过1 000人提及的话题有18 728个，分别占话题总量的0.17%、0.85%和3.33%。

原创信息是指由用户撰写、发布的信息，包括用户将外部网页、APP、游戏等分享到社交网络所产生的信息（经由分享组件分享的信息通常被称为第三方信息），但不包括点赞、转发、评论等行为。这

意味着参与话题原创信息的人群背后，还隐藏着更为庞大的互动和浏览人群。

把所有话题按照参与人数从高到低排列起来，会得到一根曲线。由于56万个话题过于庞大，我只选择了前面400个话题的数据用来生成曲线（见图6-1）。

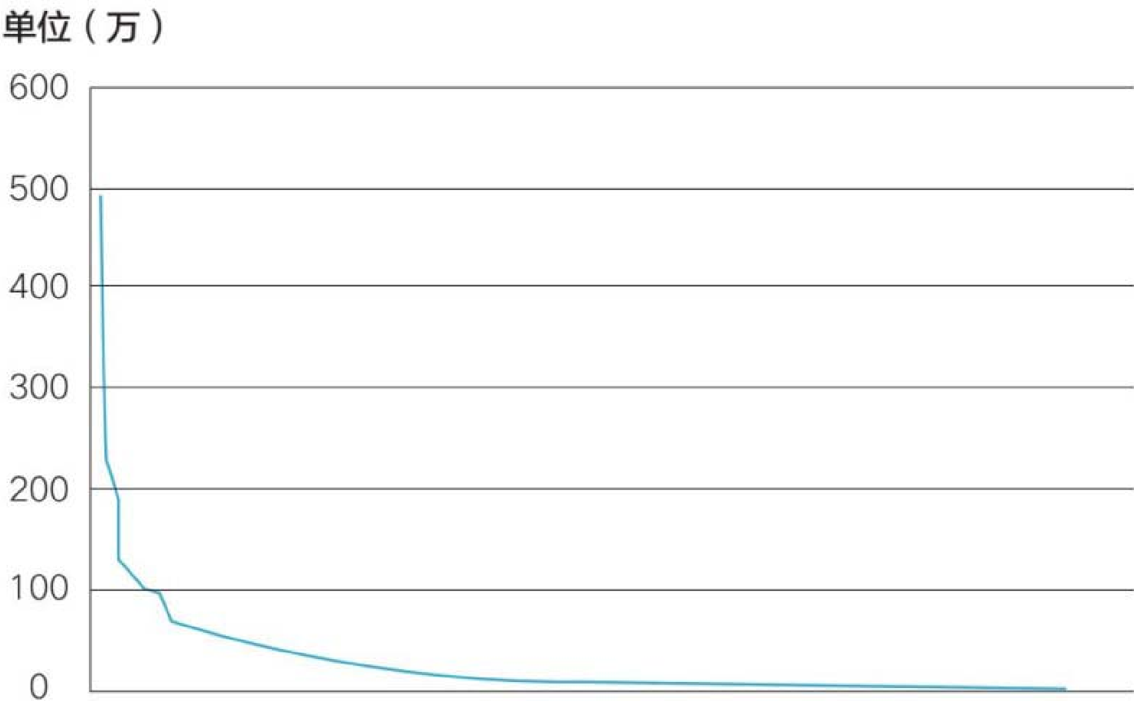


图6-1 前400个话题参与人数

这是一根典型的幂律曲线，也是社交网络中最为常见的曲线之一。头部话题吸引了绝大部分用户参与。按照话题实际参与人数，这些话题的最低参与人数都在10万以上，更是处于头部。

业界从社交网络获得用户、流量、订单的数百万合作伙伴同样遵从这样的分布规律。在和其他平台型企业沟通时，我们也经常看到类似曲线。如本书写作期间，我曾和国内另一家以本地生活为主题的独角兽企业进行交流，对方后台数据也呈现出同样的特点：

占比不到3%的头部商家，贡献了80%左右的交易量。

头部区域吸走了绝大部分的用户、关注、流量和订单。只有几个人、十几人、几十人参与的话题，则占到了全部话题总量的绝大多数。曲线释放了一个残酷信息：

社交网络中只有长尾和头部两个世界，腰部区域几乎看不见。

长尾世界和头部世界分别意味着什么呢?

在安德森的《长尾理论》中，我们对长尾世界早有认知：无数小众的、最易被忽略的商品（或信息）会累积成巨大的订单数量、用户流量等。

这句话是面向平台说的。如果读者仔细研读亚马逊、阿里巴巴、谷歌、百度、脸书和腾讯，乃至京东及美团的创业和成长史，会发现这些平台始终在做类似的工作：一方面不断汇聚和丰富商品种类，从家电到生鲜，从书籍到旅游，从虚拟物品到金融服务，几乎无所不包；另一方面要求商家以最低的价格，为用户提供最好的商品和服务。

布拉德·斯通（Brad Stone）在他的《一网打尽：贝佐斯与亚马逊时代》（*The Everything Store：Jeff Bezos and the Age of Amazon*）中记录的欧洲刀具品牌商三叉公司和亚马逊之间争吵的故事，就形象地说明了这一点。三叉公司曾在2006年和2011年两次退出亚马逊平台，因为用户购买商品时，系统会推荐他们“迅速找到价格更低的卖家”。这种做法会让商家时时处在和另一个更便宜的“自己”竞争的尴尬位置上，引发了三叉公司的抗议。但亚马逊并不担心商家的不满，在三叉第一次离开时，亚马逊员工认为“即使某些供应商或品牌离开亚马逊，他们最终还是会回来的。因为顾客相信亚马逊提供了大量信息，而且可选的商品非常广泛……”。事实果然如此，三叉在2009年再次回到亚马逊（由于同样的原因在2011年再度离开）。

在《九败一胜：美团创始人王兴创业十年》中，李志刚描述美团创业时干脆这样总结："消费者多，导致商家多；商家越多，消费者就越多。"

> 在长尾世界中，受益最大的正是平台和消费者。所有在长尾世界中的企业都在为平台贡献价值。

但另一个构成部分，也就是头部世界，不论是国内的百度、阿里巴巴、腾讯，还是海外的谷歌、脸书、亚马逊等平台巨头，都极少提及。除去付费购买资源外，头部世界中的合作伙伴几乎占据了平台中最肥沃的区域。

如本章开头的单日数据，该社交平台1万人以上参与的话题数量为4 805个，占当日话题总量的0.85%，吸引了当天4.5%的发表信息的用户。就是这**区区0.85%的话题量，包含的链接数却占据了当日该社交平台用户回流总数的40%以上。**（用户通过点击发布在社交网络中附带链接的信息，来到外部应用或网站进行阅读、购买、下载的行为，称为回流。）其余的55万多个话题才瓜分了余下不到60%的社交红利。在这些数据中，我们仿佛看到：

> 平台用最好的用户、流量、订单资源，源源不断地滋养着头部区域的合作伙伴。就像平台俯下身来为身处头部区域的合作伙伴打工一样。

这个特性导致平台方对头部世界又爱又恨：爱是因为头部应用和话题意味着用户投下了喜欢的选票，恨是因为平台俯身为之打工而无大利。

2016年，在对一些直播平台上直播网红的打赏金额、观看粉丝数据进行分析后，我们发现了类似的幂律曲线。在随后和平台高层的交流中，我们留意到部分直播平台在迅速调整运营策略，倾力扶持更多丰富而垂直的网红账号，并悄悄抑制释放给头部大号的资源。经常斥巨资挖头部账号的平台，对此体会更加深刻。但另一方面，平台仍然在不惜重金抢夺头部账号，甚至投入重金自己来孵化头部内容。用户和粉丝已经表明自己喜爱这些内容，控制住头部，就意味着获得了大量用户。

这些数据和现象告诉我们：

> 长尾世界利好于平台，头部世界利好于合作伙伴。

这个结论也解释了为什么人们对病毒扩散、运用好社群如此在意。因为这些是进入社交网络头部世界的阶梯。今天人们趋之若鹜的正是社交网络中那个肥沃的头部世界。

第一条途径：海量试错带来的病毒扩散。大群效应所考验的信息扩散方式，会帮助企业进入头部世界。

头部世界带来许多截然不同的认知和想象，比如大浪费。关于这点，《社交红利2.0：即时引爆》中这样描述：

> 浪费在社交世界里无处不在。用户海量消费，也海量浪费出现在自己面前的信息。在充沛且泛滥的信息面前，不再出现的信息或应用意味着没有价值。如果一条信息偶尔出现在用户面前，它可能有点价值，但还不足以推动用户马上做出决策。如果某条信息或某个应用经常出现，意味着经过了诸多好友的选择，可以马上做出判断。

今天利用社交网络开放平台［基础API（应用程序编程接口）、组件、SDK（软件开发工具包）等］构建应用、服务的合作伙伴数以百万计，几乎覆盖了各行各业。每个应用和服务背后都有数以百计的同行在同时竞跑，相当于数百种思路经由用户快速验证，最终经过用户大量分享和无数次碰撞、筛选，自然浮现出用户真正需要的结果。社交网络提供了这种试探的机会，并协助将试错经验快速运用到新产品中。

可以说，迅速爆发并进入头部世界的应用是海量试错的结果。

而长尾世界为进入头部世界的应用和合作伙伴提供了“创新池”。从丰富的长尾世界中学习和借鉴，是进入头部世界的一种方式。

在社交世界中，对于“让人们讨论自己”这一获取社交红利的方式而言，话题量（不可忽视的是它们引发的巨大的评论、转发量）就相当于结果。“让人们讨论自己”正是大群效应所考验的信息扩散方式，毫无疑问会帮助企业进入头部世界。这些方法有一个共同特点：

用户所获得的收益和愉悦体验会最终促使分享、扩散，继而吸引更多新用户，产生阅读、下载或购买转化等行为。这个循环一旦形成，企业持续获得新用户的成本、品牌扩散成本将非常低廉，趋向于零。这是非常理想的“零成本”状态。换句话说，面对一款应用或服务，用户的理解和使用成本越低，企业所需投入成本越低，用户收获的愉悦感或价值感越大，企业最终的收益也越大。

我将这个特点称为“用户的成本收益账”或“用户的投入产出比”，即用户以简单的方式（成本）来获取愉悦的体验（收益）。用户收益越大，方式越简单，企业就越容易获得爆发式增长，从而进入头部世界。社交网络一视同仁，对于由两三个人组成的创业小团队来说也是

如此。本书很多章节都是以“用户成本收益账/投入产出比”所带来的影响为前提展开探讨。

在这里，成本不只是金钱，还包括用户投入的时间成本、理解成本、思考成本、信任成本等。而收益则包含了货币收益、愉悦感、成就感、认同感等。甚至，我们可以将病毒式扩散和“用户的成本收益账”等同起来：

病毒式扩散指数=用户收益/用户支出成本

鉴于《社交红利2.0：即时引爆》中已经讨论过病毒式扩散的现象，这里就不再赘述。

社群的运用、用户的长期黏着等，也受到用户成本收益账的影响。当用户收益远超用户支出的时间成本和信任成本时，社群的长期留存和收入将会非常可观。我们知道，粉丝带来的价值已经越来越大，因此，企业或创业团队获得的收益也将水涨船高。但当社群有价值的信息越来越少，带给用户的帮助或愉悦感越来越少时，用户会慢慢沉默，随后逐渐离开一个社群。在QQ和微信群中，这一点尤其明显，人们开始大量屏蔽群消息提示，用沉默面对。

观察社群成长的常用工具之四：

用户的成本收益账/投入产出比

用户在社群中停留的时间和与他人的互动就是他所投入的成本，社群为此提供的收益能否远超用户预期？这些收益包括：现金及实际收益、解决特定问题、获得有价值的资讯、收获肯定或塑造形象，等等。

用户喜欢通过自己喜欢的方式获利

第二条途径：社交驱动力带来的信息扩散。这里我们将着重讨论利益驱动。

2016年2月，一家互联网金融公司开展了一项以获得新用户为目标的运营活动。参与用户可以随机抽取一个红包，当注册并购买服务时，红包中的金额可直接冲抵。活动进行了整整一个月，我们截取了其中7天的完整数据（见表6-1）进行分析。

表6-1 某互联网金融公司2016年春节期间红包游戏数据表

大类	日报		2月23日	2月24日	2月25日	2月26日	2月27日	2月28日	2月29日	合计
活动数据	页面浏览次数(PV)		7 315	4 504	10 108	13 822	5 286	4 218	2 989	48 242
	独立访客(UV)		2 562	1 680	3 506	4 496	1 860	1 516	1 089	16 709
	游戏情况	点击抽奖用户数	1 338	961	2 384	2 762	1 076	837	560	9 918
		占比(%)	52.22	57.20	68.00	61.43	57.85	55.21	51.42	59.36
		再玩一次用户数	1 163	838	1 908	2 273	927	735	484	8 328
		占比(%)	86.92	87.20	80.03	82.30	86.15	87.81	86.43	83.97
	传播情况	分享人数	645	447	998	1 156	506	376	238	4 366
		分享转发率(%)	25.2	26.6	28.5	25.7	27.2	24.8	21.9	26.13
渠道投放效果	直接投放带来UV		1 927	1 211	2 509	3 217	1 385	1 101	838	12 188
	占比(%)		75.2	72.1	71.6	71.6	74.5	72.6	77.0	72.9
	二次传播带来UV		635	469	997	1 279	475	415	251	4 521
	占比(%)		24.8	27.9	28.4	28.4	25.5	27.4	23.0	27.1

“直接投放带来UV”是指这次活动通过广告投放形式吸引用户参与，通过这些用户的分享、扩散，又带来了更多用户。活动的分享转发率平均在26%左右，即每100个用户中会有26个用户将结果分享出去，帮助游戏带来约27%的新用户。

2月6日正值春节期间，用户有大量空闲时间，在社交网络中表现得更加活跃，会不断在手机上寻找值得花时间消费的应用和服务。在选取月底数据时，我们下意识地认为在这个时间段用户已经结束假期，正常上班，活动将进入衰退期，因此各项数据表现应该不如月初的春节期间。但其实不然，综观整个月份，分享转发率多在21%～26%之间波动，因此带来的新用户比例也非常稳定。此外，80%以上的参与用户会再玩一次，没有因为春节假期结束而受到影响。

在移动互联网中，互联网金融的平均获客成本（每获得一位注册并使用产品的用户所需投入的平均成本）持续上升，本书整理过程中，部分腾讯系离职员工创办了多家互联网金融公司，据他们告知，这些公司平均获客成本，低的在200元左右，高的已经达到300～500元。而举办红包活动的这家公司以不到10元的成本获得了一批用户。

这是诸多利用“利益”进行运营的活动之一。更为大型的活动是，2016年、2017年，支付宝连续两年展开了春节期间“集福”抽取红包的运营活动。2017年春节期间，支付宝吸引了1.68亿用户参加，辛苦“集福”一个月的用户平均每人才分了不到1.2元。

> 用户希望获得的收益包括各种愉悦体验、想要塑造的形象，更包括实实在在的红包等利益。当然也包括了接下来要提到的知识、帮助等。利益对于用户行为的导向有着十分显著的作用。

不过，同样是利益，用户的反馈却有不同。在社交网络每三年一大变的周期中，2015年年末正处在“新旧之交”，一个新的周期正在启

动，用户行为习惯发生变化，导致社交网络中一些数据呈现的方式方法等也发生许多变化。那段时间，我曾和一家大型企业的市场负责人面对面沟通，他给我讲述了一个非常窘迫的故事。

这家公司在社交网络中开展了一个抽奖活动，奖品是一些知名品牌的新款手机，活动本意是邀请粉丝参与、分享和互动，打造一个良好的社交媒体传播案例。活动结果揭晓后，工作人员给中奖粉丝打电话祝贺，并索要对方身份证号、快递地址、公司等信息，以便尽快安排奖品快递。电话那头的粉丝听完后却不假思索地质问道："你是骗子吧？"

看到这个故事时，大家一定会觉得好笑。令人窘迫的不只是这个结果，其实起初在举办活动时，粉丝们就已对此兴趣寥寥，以至于这些精英们困惑重重。猜想他们放下电话的那一刻，一定是窘迫万分。在社交网络中，有奖活动一直是和粉丝互动的主要方式之一。遥想当年微博用一部手机或者iPad作为奖品进行抽奖活动就能吸引数十万粉丝加入。在直播和短视频迅速崛起的2016年，抽奖给粉丝送礼等方式也是吸引粉丝的最佳方式之一。是什么样的变化使得用户连大奖都不在意了（当然，猖獗的网络诈骗因素除外）？

这两个案例告诉我们：

> 用户喜欢利益，更喜欢通过自己喜欢的方式来获得利益。曾经适用的简单方式，已逐渐被用户移出了关注范围。

如果我们回想前文讨论过的一些细节，如"三近一反"中的相似地域和相似兴趣，荣誉驱动中的"人人都想做小池塘里的大鱼""希望自己所在的团队能够获胜"等，都能得到类似结论：人们更加在意和自己相关的话题、兴趣、利益、荣誉，并希望用自己的方式来决定这些话

题、兴趣、利益、荣誉等。这将对实际运营结果、用户参与深度等方面产生直接影响。

互惠是用好社群的制高点

哈佛大学心理学系教授斯蒂芬·平克在其2015年出版的著作《人性中的善良天使：暴力为什么会减少》中，引用并重新解读了人类学家艾伦·菲斯克（Alan Fiske）于20世纪90年代初提出的人类关系的四个互动模型。模型本意是解释当人们处于某一特定关系中时，会怎么做或怎么评价他人。在新书中，模型被赋予了更大的意义，被用来思考和回答道德是如何有效减少人类发展过程中的暴力行为这个问题。四个模型分别是社群共享、权威序列、平等互惠和市场定价。当下社群同样契合这四个互动模型，就像社群的四种不同模式和阶段。

社群共享模式即人们“在群体内无偿地分享资源，不介意谁付出多少，谁又得到多少”。只有由亲密关系、强关系构成的“小群”才可以做到无偿。每个用户身处无数个“小群”中，成员们互相熟悉、互相信任，共享自己的信息与资源，这类社群至少数以“亿”计。

权威序列强调下级对上级的顺从，也强调上级对下级的保护。通常在公司、社会中，我们都遵守着权威序列。例如，公司员工要遵守上午9点上班、下午6点下班的公司规定，CEO下达的指令要迅速完成，喜欢的某个明星推荐的商品会毫不犹豫去购买等。社群规则的建立和执行等多在这个范畴中，是最典型的关系不平等型的例证。依赖权威领袖的社群数量至少数以百万计。

社群的第四种分法：关系平等型和关系不平等型

关系平等型是指成员之间互相提供帮助、提供价值。从某种程度上说，微信群多属于关系平等型。关系不平等型是指成员之间的价值获取是单向的，如名人、明星和他们的粉丝之间，名人、明星从粉丝身上得以变现，粉丝则从名人、明星身上得到存在感和认同感，但这种关系是不平等的，粉丝多处在仰视的位置上。

平等互惠是典型的“我帮助你，你也帮助我，大家互相帮助”，这不只是小群中最常见的相处方式，也常见于企业、团队之间的互惠合作。人们在进入一个社群时，更多是为了“利益”。因此，社群中的互惠是指平台如何运用好“利益”的力量，让用户、企业以及更多社群积极参与，可以说“互惠”是运用社群的开始。目前能够运用好“平等互惠”的社群可能只有几万个。

最后一个模型是市场定价，但这反而对组织方式提出了要求。这个模型以社会组织为主，包括大学、公司或者非营利组织等，“已然经历了几个世纪的磨砺，即使在今天技术高度发达的社会中，仍然是千百万人管理自己事务的有效方式”。在社群中，能够达到这个量级的大多数社群可称为平台了，如微信、百度贴吧、豆瓣等。算下来可能只有几千或几万个这样的社群。

将不同阶段的社群按照数量和价值分别对应，会看到这样一张图（见图6-2）：

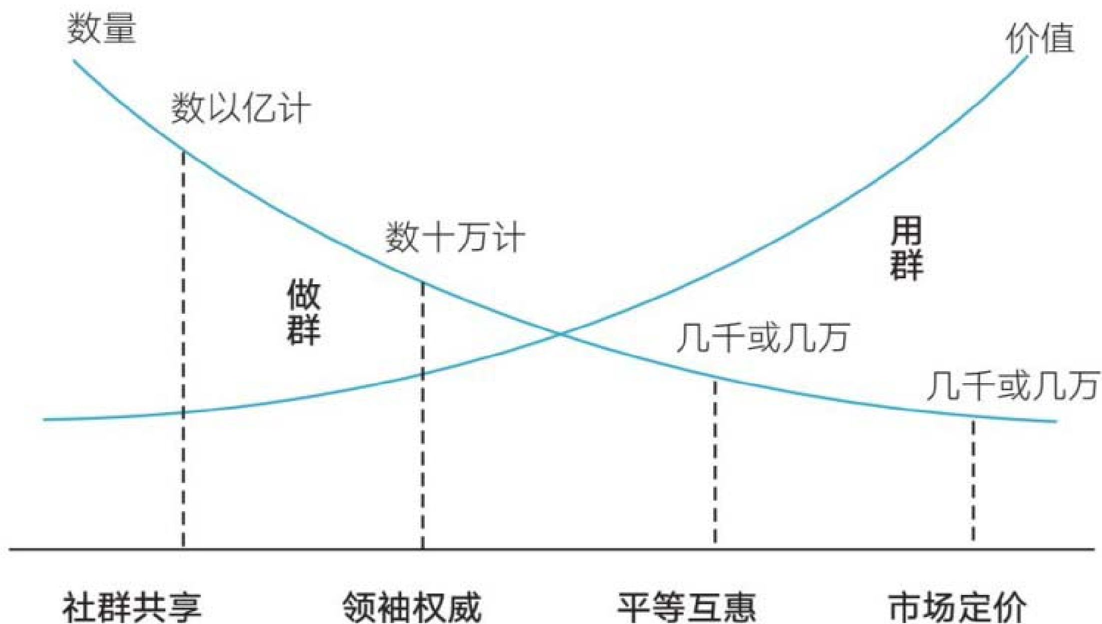


图6-2 不同阶段的社群数量和价值

从“平等互惠”这个阶段开始，对于社群的理解和运用可以一分为二：

“社群共享”是无为而治，用户自发聚集在一起；“权威序列”背后是针对社群和粉丝的强力的运营工作，强调的是“运营”“社群规则”“意见领袖”等。越是数量庞大的小群，价值越小。到“权威序列”时，也就是KOL主导社群，商业价值才开始显现。这两个阶段都可以看成是“建设一个社群”“运营一个社群”。它们共同呈现出的社群边界在于：KOL或核心人群能实际影响的人群大小。

“平等互惠”之后是“用好社群”的阶段，尤其是对于企业来说，要运用好数以亿计的社群，互惠成为最简单、最重要的制高点，通过居高临下的势能，利益挟带着企业的需求顺势穿透诸多社群，或者吸引诸多社群主动谋求合作。

滴滴红包：最好的互惠样本

“滴滴红包”是一个非常好的互惠用法的样本。

这个产品紧随着“滴滴”和“快的”两大打车软件的补贴大战后推出（现在这两家公司已经合并为一家，“滴滴”也更名为“滴滴出行”）。从2014年1月开始，发生在这两家公司之间的补贴大战备受市场瞩目，其中“滴滴”一天最高补贴超过7 000万元人民币。在历时近半年的补贴活动中，“滴滴”向乘客补贴金额超14亿元，“快的”也补贴近10亿元。直到马云（腾讯投资滴滴，阿里巴巴投资快的，两大打车软件公司的补贴大战实际上是腾讯和阿里巴巴之间进行的市场战役）在一款社交产品上发出信息，称家中长辈在街边打不到出租车，这场战役才停止。紧接着，“滴滴红包”开始上线（当年5月），直至现在。

时任“滴滴”市场总监的卓然，亲历了当时的补贴和红包大战。在补贴大战中，“滴滴”和“快的”都已经明确了一件事情，“触动市场最快的方式就是利益，利益是速度最快的传播方式”。补贴大战让用户快速接受了打车软件，不过用户习惯显然还没有完全形成。据当时媒体报道，打车补贴达到最高峰时，滴滴打车的订单量曾达到530万，补贴停止后，日订单量回落到300万左右。“快的”在补贴期间的日单数甚至超过600万，补贴结束后订单数减少了六成。

“滴滴”据此判断，用户习惯还没有完全形成，用户仍处在有补贴就打车，没有补贴就不打车的状态中，需要继续稳固。同期，微信红包已经受到关注，成为那段时间风头最劲的新产品。滴滴打车充分结合了“红包”这一功能，用户完成一次打车服务后，可以向朋友们发放红包，领取一定金额的优惠券。再次叫车时，优惠券就可以抵扣部分现金。

其中，动态金额设置来自补贴大战期间腾讯创始人马化腾的建议。当时固定金额的补贴导致“滴滴”和“快的”两家公司互相竞争，都提出要比对方多补贴一元。不断攀升的补贴金额让腾讯、阿里巴巴两大在背后支撑的帝国不堪重负。在这样的背景下，马化腾建议借鉴游

戏玩法，每次补贴在12元至20元之间随机分配，反而使补贴大战迎来了效果最好的阶段。

在采用动态金额补贴的第一个月，用户领取多个“滴滴红包”后，可以累积到打车时一次性使用。为此，许多用户兴奋不已，纷纷大量分享和收集红包，起到了意想不到的扩散效果。不过，这只是滴滴打车追求速度的不完备之举，实际上违背了红包推出者的初衷。很快，滴滴就调整为一次只能使用一张优惠券的方式，不断调整的还有红包的使用时效、使用金额、每次可以使用的红包个数等。

“滴滴红包”设计分为两种。一是利用关系链传播，用户可分享的红包数量被设定为20个，也就是允许20位好友领取红包。到2015年年初，滴滴红包每天被打开的次数最高时达到3 000多万次。

有意思的是，如果对“滴滴红包”的分享去向进行持续观察，会看到一个有意思的变化。一开始，朋友圈和微信群中可以看到大量的红包分享，一段时间后，红包在朋友圈消失，转而更多地出现在微信群中。现在，除了我爱人分享给我之外，微信群和朋友圈极少见红包分享。

分享去向的变化反映了用户在社交网络中状态的变化。开始时大家对新鲜事物好奇，随后是依靠群内关系维系，认为自己能帮助到更多好友。当红包开始普及时，再分享到微信群和朋友圈反而会对好友造成困扰，影响自己的形象，这时就变成了家人之间的强关系分享。我曾开玩笑地说，这颇有汇报的意思：媳妇儿，我回来了！媳妇儿，你看我多省钱。

卓然也肯定了这一变化，最开始红包被分享到朋友圈，其次是微信群，之后是好友。这是一个不断转移的过程，只是没有明显的时间界限。

第二种红包设计支持外部合作，即外部合作伙伴也可以发放“滴滴红包”，用户只需输入手机号就可以获取。这类红包支持再次分享，数量设定为可被无限用户获取。滴滴在监控该类红包时发现，传播层级最多可达到17层。

外部发红包的企业合作伙伴达到了7 000多家，包括APP、商铺、自媒体，甚至连一些大型行业会议都在发滴滴红包。我求教卓然时所在的一家连锁餐厅，此前也在合作名单中，卓然记得这家餐厅每张桌子上都贴有“滴滴红包”二维码，顾客在就餐的同时还可以扫码获得红包。

这7 000多家合作伙伴几乎都是主动找上门的，卓然所在的部门每天电话都被打爆。合作的审核条件比较简单，基本可以认为找上门的合作伙伴都满足条件。

对滴滴来说，合作是非常适宜的。虚拟红包只有使用了才会变现，而合作伙伴则会释放大量资源帮助滴滴获得新用户。

“滴滴红包”推出后，“滴滴打车”APP每天下载注册数量达到了30万。滴滴红包帮助滴滴打车找到了除下载市场之外的新获客方式。当时，滴滴获得一个活跃用户（活跃用户是指下载APP后注册并成功叫车）下载的成本为10～20元，但红包的推出令成本大幅下降。因为哪怕只领了3毛钱的红包，用户也会下载注册，用户明确地知道还可以领取和发放更多红包。这帮助滴滴实现了两个目的：拉新和复购，即获得新用户，并推动用户多次叫车。对于打车软件来说，没有多次使用，用户很难养成习惯。

虽然补贴大战让两家打车软件的用户数量快速上升，不过相互之间并没有拉开市场差距，用户数在大战前是2:1（滴滴:快的），大战结束后仍然是2:1，两家企业几乎等比增长。红包改变了现状。在红包推出后，“滴滴”和“快的”的下载比例变成了3:1，即“滴滴”每增加3个用

户，“快的”增加1个用户。可以说，竞争在这一刻宣告结束。2015年2月14日，两家公司正式宣布合并。

到2015年年末，滴滴打车再度调整了红包策略，用户在享受完快车、专车服务后，必须要完成对司机的评价才可以获取一个红包（过去无须评价）。这直接导致用户的红包发布数量锐减。

互惠接口的六个原则

实际上，我们在讨论的是社交网络和社群中最强劲的六大驱动力中的第四个：**利益驱动。**

> 所谓利益驱动，指的是企业或社群运营者充分给予用户利益，或者引导用户主动获取想要的利益，以此确保用户活跃、黏着，实现运营目标。

在“连接者”章节中，我们看到了大V店通过给予用户利益，挖掘、激发出更多连接者的案例，互惠则是运用利益驱动的另一个角度。相比其他方式，互惠所覆盖人群的广度和深度都更胜一筹。《社会心理学视角下的心理契约》一书中是这样说的：“对于人们采取的所有行动来说，某人特定的行为越是经常得到报酬，则该人越可能采取该行动。”

互惠式的利他行为，是让双方都能从中受惠，也是社交生活的核心、人际关系赖以建立的基础。在社交网络中，互惠是最常见，也最基础的现象和行为之一（关于这一点，我在《社交红利》中做过详细描述）。**在社交生活中，用户行为有一个非常独特的特点，即人们通常会“天然亲近于帮助自己的人”，互惠行为背后是利益**

交换，互惠的双方关系会因此更加亲密。为此，《进化心理学》围绕互惠所推进的合作联盟，提出了几种提升合作的实用规则：

（1）增强将来交往的迹象；

（2）引导他人的互惠行为；

（3）坚持公平原则；

（4）迅速对挑衅做出反应；

（5）建立一种诚信互惠者的个人声誉。

回到“滴滴红包”上来。从表面来看，“滴滴红包”是一项功能，给产品增加了流动性，类似我们熟悉的社交网络“分享组件”。

在大部分网页和APP页面末端都有一些按钮，用户可以通过这个按钮将信息一键分享到自己的某个社交网络账号中去。从微博、微信、QQ空间，到海外的脸书、推特等社交网络都致力于推动这些小小的按钮，将其部署到更多网页和APP中去，方便用户分享，让合作伙伴获得更多社交红利，也方便社交网络汇聚更多用户和信息。所有人都通过一个小产品获益。

借鉴这些“接口”形式，我们将利用互惠特点来运用社群的方式称为“互惠接口”。

“滴滴红包”的功能设计体现出了互惠接口的几个原则：

个性化：想要或者不要、发送给谁、动态金额等，都由用户自行决定。

参与简单：就像是自动给予，任何人都可在享受服务后直接发起、分享新的利益。

零成本：这是免费获取的，企业无须配备大量人力来进行日常维护和对接。

对社群和企业都利好：设置的接口一直围绕企业核心诉求，也让参与的每个社群、合作伙伴都可以接入并从中受益。

利益可分享：利益都可以被用户分享出去，以帮助好友也获得这些利益。这是在社交网络中实现病毒式扩散的基础。

可累积：可累积的利益会吸引用户持续投入时间，以求获取更大利益。

换句话说，一个成功的互惠接口，不仅能让各方都获益，还可以让用户以简单、免费的方式获取利益。只有这样，才会让用户愿意扩散和分享，从而突破不同小群的边界，并吸引其他社群自动前来寻求合作。也只有这样，才会让社群和企业愿意投入其中。

类似的还有“微信读书”，这款产品的“赠一得一”（赠送给好友一本好书，自己也可以免费获得一本同样的书）和“买一赠一”（用户购买一本书后可以免费赠送好友一本同样的书）活动就是互惠接口运用的典型。

不过，从滴滴红包的分享去向变化中可以看出，虽然**用户想要利益，但利益不代表全部。如果利益能和用户希望塑造的形象、想要维系的关系和想表达的诉求结合起来，将会产生更大的能量。**这是用户通过行为变化提出的诉求。

用户想要获取利益



设置互惠接口



用户分享给好友，协助好友获益（维系和某个人群之间的关系）



持续投入，获得持续利益

“利益、互惠接口、分享、持续获取”等基础信息，让我们看到社群运营中另一条清晰的主轴（见图6-3）：

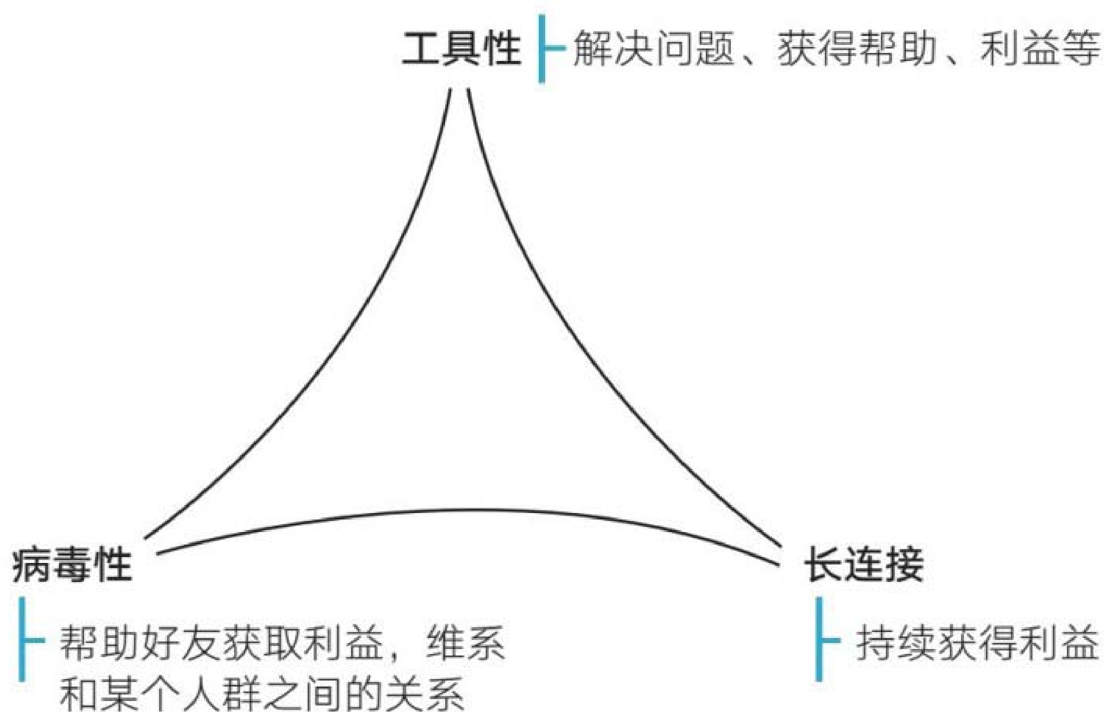


图6-3 以社交模型为基础的另一条运营主轴

在“小池塘里的大鱼”章节中，我们提及了两种不同的用户进阶机制，分别是：

（1）荣誉驱动下的“进阶机制”。这种进阶机制充分运用动态的“小池塘”特点，让用户始终处在和自己实力相当的人进行比较的状态中，激发用户持续活跃。

（2）“小池塘里的大鱼”章节中附带提及的“等级制”。在社群中，用户会对应、匹配不同等级，如QQ采用的“星星”“月亮”“太阳”的等级制，贴吧采用的“18级等级制”等。这种机制根据用户活跃程度来划分等级，用户非常清晰地了解自己完成哪些规定动作就可以获得多少积分，从而对应获得哪个等级。

实际上，利益驱动也有相对应的用户进阶机制，如我们在大V店案例中看到的那样，这也是第三种用户进阶机制：用户根据自己邀请好友的数量，获取不同称号的等级。不同等级代表不同利益，想要获取更多利益，就需要进入更高等级。企业因此可以引导用户做出他们想要的、更大的贡献。

易宝支付：人脉网的互惠新模式

像“滴滴红包”那样，让技术和产品实现互惠接口固然是一种方式，许多企业的商务和市场部门也可以充分运用这一点，例如易宝支付。

易宝支付地处国贸附近，公司有一个大型会议室，最多能容纳150人左右。业界经常会有各个协会、大学、培训机构甚至是一些企业家自行组团前往北京一些领先的互联网公司游学。2015年3月国家提出“互联网+”战略之后，类似的游学更为盛行。易宝干脆将这个会议室开放，任何外部机构和组织举办沙龙、会议等都可以免费申请。通常，来到公司的业界朋友多会要求参观公司，并聆听公司高管深度分享，无形中让大家加深了对企业的认知和认同。

易宝支付的高管们在硅谷有着深厚的人脉，他们经常会留意走在前沿的同行在讨论什么新话题，阅读什么新书籍等。这些基于行业的嗅觉甚至比出版社还要敏锐，因此他们经常向出版社推荐新书。从

2014年到2016年，易宝两位联合创始人以撰写中文版推荐序、腰封推荐、深度参与营销等形式，为中信、华章等出版社推荐了50多本互联网类书籍，包括《从0到1》《硅谷钢铁侠》等畅销书籍。投之以桃，报之以李，出版社在各类新书宣传活动和文章中也会深度提及易宝。

这两个策略都是典型的“互惠”行为，企业家们在游学道路上更加便利，出版社第一时间获得了优质新书的信息，易宝则获得了更多向企业高管分享公司业务和理念，以及传播的机会。

我曾和易宝支付CEO助理唐文讨论过这个话题。他告诉我，仅2016年一年，易宝支付就接待了近百场游学、沙龙等活动，直接覆盖人数超过2 000人，并间接影响了超过20万人。不过，这是一个非常笼统的数据，唐文没有精确计算过人数，虽然场地最多能容纳150人，但大部分游学多是几十人或十几人的规模，因此取了一个低值估算。

唐文发现，平均每进入一群游学者，公司只需付出0.62元的人均成本外加高管分享时间。被影响的企业家通过他们的人脉网络影响到了更多相关企业。往往这些企业圈子是媒体难以渗透的。有时，来访的企业家会直接变成合作伙伴，“有些客户聊起来才知道，是对方朋友走进易宝支付后推荐他前来合作的”。

长板效应：如何吸引社群主动合作?

设置“互惠接口”的根本，不是去寻找，而是吸引无数社群主动来合作。这又回到了一个最基本的问题：你为我提供了什么样的独特利益?

戴维·巴斯（David M. Buss）在其著作《进化心理学》中讨论了“银行家困境”，可供我们参考。“最需要贷款的人往往是信贷风险最

高的人，而不需要贷款的人所拥有的信贷风险很低。为了避险，银行家更想把贷款发放给最不需要用钱的人，而不是急需用钱的人。那么，需要帮助的人如何能够获得银行家贷款呢？”答案是：**独一无二、不可替代。**

“如果我们能够为朋友提供某些独一无二的利益，那么我们的朋友就会对我们的幸福投入很大资本，在我们最需要帮助的时候提供援助。”巴斯这样总结道，“人们通过许多途径来发展自己独特的才能，以此提高他们的不可替代性，从而吸引其他人为自己提供帮助。”

人是这样，社群也是这样。事实上，自媒体的社群化与其在特定领域的不断强化有着很大关系，如服饰导购、八卦娱乐、母婴育儿等。由小团队组成的社群无法面面俱到，只能突出内容的专业性及流动性。这反而不断强化了社群在特定领域的专长，从而吸引更多合作。

这会带来一个很有意思的结果：

> 社群只需要不断强化自己最擅长的领域，自然会吸引其他领域的强者前来谋求合作。我将这个现象称为“长板效应”。
>
> 社群成员会对服务提出更高要求，且这个要求是不断升级的。一旦社群没有满足要求，成员就会直接弃之而去。在粉丝价值越来越大的今天，这无疑是巨大的损失。多由“小团队”组成的运营团队根本无法满足诸多高要求，只能将全部能力和资源都投入最擅长的部分，而后求助在其他领域同样优秀的合作伙伴。

以“社交电商”为例，当社群将关注点放在信息扩散和聚拢粉丝上时，商品选品、物流管理等就成了短板。这时，和优秀的选品团队、物流团队合作便能弥补短板。合力提供优质服务就是一个典型的长板合作。优秀的团队之间也会互相寻找、互相尝试更多的合作形态。它

不仅能让所有参与的长板方受益，还能让整体收益不断提升，最终催生更多超级大玩家。

这和传统企业管理所顾虑的“短板理论”截然不同，人们不用再担心自己的短板领域，擅长该领域的人们会自动汇聚过来帮助自己。

对接他人的能力，或者让他人不断使用自己的某种能力，会协助企业、个体、某个社群将时间和精力聚焦，不断强化自身能力，形成越来越长的长板，并吸引更多的长板自动汇聚过来，让自己的定价更高。简单来说：

被人使用得越多，价值就越大。

在寻求外部合作的探索中，关于一个社群接下来要怎么做、如何实现商业化的问题，都可以得到解决——外界已经告知了需求的方向。同时，在大浪费的社交环境中，只有这样被大量使用，被真正有价值地扩散、转化，有价值的核心使用人群才会不断“涌现”出来。

互动空间

我们分别用了两个章节深度探讨荣誉驱动和利益驱动，您身边是否有一些成功运用这两大驱动的案例？如果有的话，尝试思考一下，它们的局限在哪儿？



扫描二维码 欢迎和我随时交流

07
三人成虎

如何影响用户的决策

● 影响一个人不需要直接面对他，影响他所在圈子的2~3位好友即可。

● 关系驱动构成了小群效应的基础，也构成了用户转化、影响决策的基础，密集度会让小圈子发酵成大事件。

PMCAFF的邀请码实验

2016年6月14日，PMCAFF网站将开放注册制改为邀请码制，新人必须获得邀请码才可以注册成为网站用户。2016年春节结束后，这个以互联网产品经理为核心人群的垂直社群，涌入了许多新人，尤其是一些大学生。也许是对产品经理这项职业感兴趣，这些人发起了许多问答，其中大学生人群的账号仅有484个，却贡献了非常高的活跃量。

不过，PMCAFF创始人阿德发现，尽管如此活跃，这个人群反而给社区带来了许多负面因素。产品经理们聚在一起时多会交流实际问题和产品场景，而不是回答基础问题。涌入的新人提出的恰恰多是“什么是产品经理”这类基础问题，有的问题甚至和产品无关，反而抑制了更多成熟用户的活跃度。

这其实是一个典型的“社交蒸发冷却”现象，在垂直社群中，大量新用户涌入带来了许多基础而重复的问题，导致高阶用户最终离去——高阶用户希望在一个专业圈子中进行更深入的探讨。新用户也会因为没人回答问题而离开，结果导致整个社群衰退。

在此前的章节中探讨过，虽然社群的迅速壮大取决于新用户的增长速度，但能否将他们过滤到合适的小圈子中去，会成为社群掉入“蒸发”陷阱还是驶入增长快车道的分水岭。PMCAFF因此修改了注册方式，新用户只有通过邀请码才能注册。邀请码的发放则依赖于现有用户的贡献，简单来说，就是用户发布的文章和问答每获得100个赞，系统就会自动发放一个邀请码。贡献越大，可以邀请的好友就越多。与此同时，PMCAFF将那些非目标用户的账号全部注销，只允许他们以游客身份浏览，无权发言和提问。

2016年年末，阿德再度回顾这一策略调整后带来的数据变化。结果发现，注册方式的调整促使社群呈现出了更为积极、健康的增长势头。

表7-1是PMCAFF2016年以月为单位的关键运营数据，可以看出6月份在调整新用户注册方式后，只有“有回答的用户数”这个数据维度受到了影响，且至年底都没有达到5月份时参与回答的高峰值。与此同时，包括用户文章数、回答数和提问数等在内的关键指标都不断走高。这意味着现有用户更加活跃，贡献了更多优质内容。

阿德观察到，通过邀请码注册进入的新用户，登录次数和发帖数量都比此前要高。为了获得邀请码而付出的时间成本与寻找成本，让新用户的认同感和亲密度明显有别于此前直接注册进来的用户。此外，新用户也更乐于回答其他用户提出的问题，甚至会主动帮助PMCAFF设计产品、提出建议等。

表7-1 PMCAFF社区2016年度数据统计

月份	用户登录数(次)	用户提问数(个)	用户回答数(个)	用户文章数(篇)	有回答的用户数(个)
11月	749 338	55 298	139 509	9 458	16 656
10月	608 387	50 732	132 990	8 100	14 052
9月	711 143	64 235	85 774	6 352	13 597
8月	926 150	63 017	113 330	8 444	16 452
7月	939 058	51 466	96 701	8 045	16 457
6月	743 470	43 970	76 651	7 226	14 648
5月	497 448	33 145	71 517	6 268	17 261
4月	398 831	33 564	70 001	6 780	18 098
3月	412 548	28 356	64 356	6 952	14 099
2月	213 128	12 509	38 363	3 739	9 384
1月	302 241	14 294	55 140	6 036	10 695

问答数的上升表明人群互动更为密切和频繁。在PMCAFF，文章数和问答数是最为核心的关键指标，代表着人群的贡献和信息扩散、覆盖潜在人群的机会。“空问答”（没有被回答的提问）的减少，让用户浏览和停留的时间更长。这表明通过邀请码进入的新用户人群是同一类人，不用再担心掉入“蒸发”陷阱。

邀请码制带来的另一个附加值是PMCAFF搜索排名上升。

100个赞产生一个邀请码的方式导致邀请码十分稀少，以我为例，虽然2016年我被PMCAFF评为“年度优秀作者”，贡献了10多篇优质深

度文章，但最终只能够兑换4个邀请码，邀请新人时会更加谨慎。新人四处寻找或向身边产品经理好友寻求邀请码的过程，无形中帮助PMCAFF提升了品牌价值和搜索排名，也帮助现有用户获得了更大的成就感和自豪感。

PMCAFF之所以重视用户贡献的文章数、回答数和提问数等关键指标，是因为这类信息不仅生命周期漫长、长尾效应好，而且可以天然扩散在对应的人群中。在对社群“工具性”进行探讨的过程中已经知道，“分享资讯和知识、寻找共鸣、问答求助”是人们加入一个社群的关键因素，深度文章天然具备被分享的优势。

2015年，微播易在监测微信公众账号文章的传播时就发现，深度文章的扩散路径经常表现为：用户阅读后会将文章分享给自己所在部门或者同行的群中。这样的扩散和转化都十分有力。从2014年开始，在微信公众账号领域里，深度专业文章表现更优，擅长叙述的垂直、专业类账号获得了更快的崛起速度。

PMCAFF针对新用户策略的调整为我们提供了一个珍贵样本，让我们看到了不同注册方式带来的变化。在这里，我们不仅能看到熟人邀约对新用户的影响（这其实是社交网络的基础效用），还能看到深度影响用户行为的是什么样的人。

2017年年初，在内容和人群稳固后，阿德才逐步开放更多邀请码。此前的一年中，严苛的邀请码发放固然屏蔽了部分基础用户，但同时也阻碍了其他优质产品经理加入。现在，现有人群已经准备好，是时候降低限制、吸引更多新人加入了。

捞月狗的魔法数字：用户有3个好友就能坚持下来

如果推动新用户进入社群结识更多好友，会不会增加他们黏着和转化的概率？答案是肯定的。

“捞月狗”是一个游戏玩家云集的垂直社群，截至2017年1月，已拥有3 300多万年龄为18～25岁的年轻用户。“捞月狗”创始人痞子狼（黎博精）在对这个人群进行观察时看到，年轻用户对“朋友”的看法和更高年龄层的用户不同，他们认为和谁都可以随时成为朋友，也都可以随时不是朋友，并更加喜欢在群聊环境聊天。

这3 300多万用户分散在80万个群组中，大部分群组成员在50人左右。几个月之前我和痞子狼交流时，群组人数规模多为50～100人。细微的数字变化体现出垂直社群的小群化趋势同样非常明显。

2016年年末，我曾和一家大型企业一道梳理用户画像，今天的80后、90后正是现在互联网最为核心和主流的人群，其中80后的平均好友和社会人脉更多，在各个小圈子中基本属于关键节点，并作为意见领袖存在。相比之下，90后人群的人脉略弱。这是年龄带来的差距，也赋予了90后人群许多独特性，如习惯和擅长在不同独立社群、游戏内虚拟社交场景等地方发展自己的社交关系，沟通欲望更强等。在“捞月狗”社区中，70%以上的新用户在加入第一天就会发言。

新用户在“捞月狗”APP上注册时，需要先输入自己的游戏ID（账号）和角色，系统会将用户推荐进入4个拥有同样爱好、相同战绩（三近一反原则）的游戏圈子里，相似的人在一起话题互动率会更高。如果系统监测到用户一周之内没有在圈子里发言，就会再度推荐新的圈子，始终保持用户界面活跃。年轻用户的行为习惯是“先找到有共同话题的人，然后加好友”。在这里，共同话题成为社群中的“过滤器”。

来自陌生人群的搭讪最有意思。QQ用户大多记得早期添加陌生人为好友时的搭讪场景，这种搭讪通常被概括为“查户口”式的经典三问：“你是男的还是女的？”“你在什么地方？”“你多大了？”。痞子狼

在“捞月狗”中观察到了类似现象，只是问题更具人群特点：“妹子，约吗？”“兄弟，玩不？”。这两个问题占到“捞月狗”中用户搭讪第一句话的28%，排名第三的是“老哥，这波很稳”。

这几个搭讪用语映射出了陌生用户成为好友的基础，这些话题分布情况分别是：25%和女性、约会相关，20%和游戏组队/约会相关，25%为游戏内容交流，剩下的30%和用户生活状态有关，如升学、挂科、上班等。用户在这些话题下每天贡献了超过4 000万条消息。

痞子狼进一步发现，如果用户能添加3个以上的好友，可以维持6～9个月活跃。这些发布朋友圈（“捞月狗”产品中供用户发布个人信息的板块，和微信朋友圈同名）的用户占全部数量的80%以上。如果好友数量增至7个，这些人就会变成铁杆用户。而好友数量没有达到3个的用户则会很快流失。

拥有3个好友，是“捞月狗”社区中一个非常关键的数据指标。

好友的加入首先还是来自熟人的邀请。当用户被推荐加入“捞月狗”圈子并希望留下来时，会从自己熟悉的好友圈子中邀请好友加入。因此，从外部用户来源看，来自QQ的用户占67%，这和游戏玩家多用QQ群切磋、讨论的习惯不无关系；来自微信的用户占27%，剩下的来自贴吧。

新人在社群中结识好友数量的多少，决定了他在社群中的活跃程度。社群成员的熟悉程度决定了社群的生命周期。在社群中，好友数量越多，人们留存、黏着和活跃的时间就越长。

这几乎是对小群效应中“人人认识人人”和豆瓣小组中“高互动带来强凝聚主流人群”的又一种解释。

与此相对应的是，平均数对社群来说毫无意义。如果1 000位新人并不认识任何一位老用户，就算平均数再高，也不过意味着某些用户占据了过多资源。部分圈子因为新人涌入过快，导致成员之间没有足够的时间来互相认识，反而冲淡了关系链的紧密程度，导致社群蒸发冷却。

另一方面，如果大部分社群人员相识（成员会有足够的时间和精力，来添加新加入的人为好友，从而使圈子保持活跃），且已经有部分产生共鸣的内容累积（或者可以迅速产生合适的内容），同一时间进入的新人越多，这个社群就越容易到达密集拐点，迅速成长为具有影响力且高活跃的大社群。

2~3位好友即可影响用户

只需要鼓励用户添加3个好友，就会获得完全不一样的运营结果。类似数字我们随处可见。如“朋友印象”，在观察好友数量与用户点赞、发表主页印象数（类似用户发表在微信朋友圈中的信息）和阅读时长的关系时，运营团队发现，用户好友数一旦超过10，用户给好友的点赞次数会增加，主动发表的信息也会更多，阅读好友内容的时间更长。“10位好友”成为运营数据表上一个显著的跃升节点（见图7-1和表7-1）。

张溪梦也曾对外分享过类似数据：领英发现，如果用户在注册账号后的第一周添加5个好友，留存比例会更高，于是将运营策略调整为鼓励用户在第一周添加更多好友。张溪梦将类似“3个好友”“5个好友”等关键数据称为“魔法数字”。

张溪梦是领英美国商业分析部前任高级总监，曾组建了领英负责营收的整个数据分析团队，2015年回国创办GrowingIO（北京易数科

技有限公司）——这是一家帮助企业快速实现用户增长的公司。此前张溪梦曾被美国Data Science Central（数据科学中心）评选为“世界前十位前沿数据科学家”。

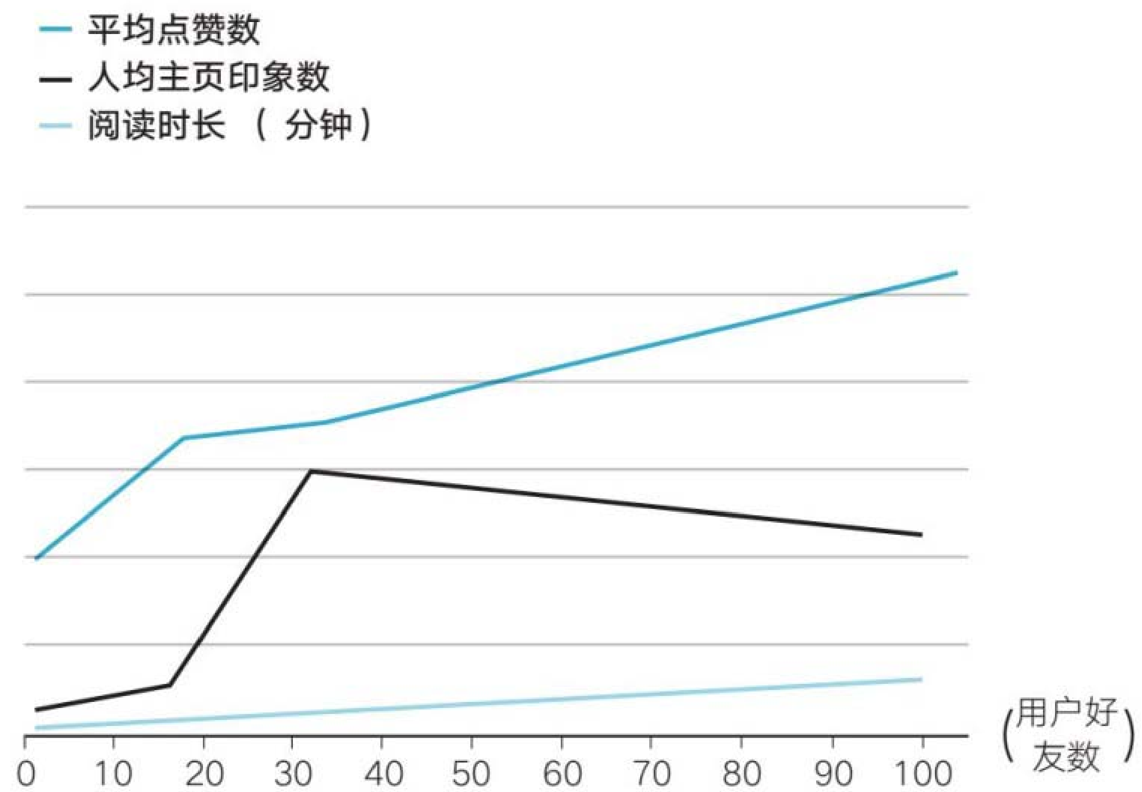


图7-1 “朋友印象”用户好友数量对点赞、发表主页印象数及阅读时长的影响

具体数据见表7-2。

表7-2 与用户好友数对应的平均点赞数、人均主页印象数和阅读时长

用户好友数	平均点赞数	人均主页印象数	阅读时长（分钟）
1~10	37.07	3.71	7.89
11~20	67.32	5.21	20.15
21~40	79.86	6	62.34
41~100	105.1	7.14	43.79

“魔法数字”是用户关键行为的指标性数据，越过这个指标就意味着达到了更快的成长速度。大部分企业和社群都根据自己的“魔法数字”来指引一定时期内的运营。

两点之间，直线最短，但两个人之间不是这样。要想影响某个人的购买决策，企业需要怎么做？张溪梦查阅社交行为数据后发现，**最好的方式不是直接冲上去向对方推销，而是通过他的2～3位好友去影响他。**

他看到，职场中人与人之间的联系，是由两人共属圈子的相似性决定的。影响一个人周围的好友，会产生许多企业想要的转化结果。

物理世界中，两点间理想的距离是直线距离。社交世界中，两个人之间最理想的距离是折线距离。如果在一个圈子中找到好友，通过他们来向目标客户推荐，这个转化效率会提升几倍甚至几十倍。相比直接找对方洽谈，好友推荐所能达到的效果几乎呈指数级上升。直接找对方反而是效果最差的方式。这种营销策略对领英业绩增长带来了很大帮助。

通常，在社交网络中，影响不是由一个人产生的，而是由周围所有人共同施加的结果。因此，要想影响一个人的决策，需要先影响他身边的一群人，才能对这个人产生最强的影响。

张溪梦认为，社群中人们受到的影响可用“三人成虎”来概括。“三人成虎”（来自《战国策·魏策二》）是国人最常使用的成语之一，与之类似的还有“曾参杀人”（来自《战国策·秦策二》），大意都是说当有三个人来反复确认某件事情时，就连言之在先的国王和慈爱的母亲都会产生怀疑。张溪梦在这里引申说明身边好友对用户的影响，背后是小群效应中的“人人信赖人人”，信任背书持续发挥作用。

“三人成虎”其实提出了两个问题：

一是如何影响其他人。影响他人决策的前提是影响他周围的人。依此类推，又如何去影响周围乃至更大范围内的人呢？

二是如果成功影响某个领域内的用户密集发声，能够产生多大的影响？

借贷宝：告诉用户他的好友在这里

第一个问题看上去像“老鼠给猫挂铃铛”的故事，故事大意是一群老鼠在讨论如何掌握一只凶悍的猫的行踪时，有老鼠提议在猫身上挂上铃铛，这样当猫靠近时，老鼠们就能根据铃铛声预先做好逃跑准备。在这则故事的最后，有一只老鼠提出了一个问题：“那么，谁来挂铃铛？”这个故事的寓意为不可执行。社交网络显然不是这样。

借贷宝是一家引导用户在熟人之间进行匿名借款的互联网金融公司。2017年春节后，我和借贷宝高级副总裁翁晓奇在一起讨论用户的好友关系对借钱这件事情的影响。他试读了本书的几章样稿，发现自己掌握的数据正好可以回答这个问题。

翁晓奇告诉我，在借贷宝上，活跃交易用户的人均好友数为400人左右，活跃无交易用户的人均好友数为100人左右。交易就是指借钱或者出借。换句话说，**好友越多，借到钱或者借出钱的概率就越大。**

为了验证这个观点是否正确，翁晓奇将2016年5月3日注册用户的来源，以及一些关键行为数据列出来，放在一张表格中进行对比（见表7-3）。结果是，通过好友邀请注册的用户，在交易转化和质量方面，均明显优于来自其他渠道的用户。

表7-3 2016年5月3日借贷宝用户的关键行为数据

注册当天发生的行为	自主注册（%）	地推拉新（%）	好友邀请（%）
实名认证	44.228	82.558	73.639
肖像认证	28.024	71.329	47.835
银行卡绑定	9.493	3.165	16.275
刷新借贷	99.520	99.556	99.809
首页有标（好友是否有标）	9.713	7.916	16.223
上传通信录	76.312	82.207	75.882
成功加了好友（非通信录上传）	60.099	64.210	96.314

数据显示，通过好友邀请注册的用户比自主注册用户的各项行为数据都要高。其中，银行卡绑定比例高70%，首页有标（指用户想借钱这件事情）比例高67%，发布借款并借到钱的比例高93%，成功借出钱的比例高341%。

通过手机号搜索、通信录匹配、好友引荐三种方式建立的关系，发生借贷的可能性也比其他方式要大，分别占到所有交易的60%、15%、10%左右。从这些数据来看，借贷宝似乎恰巧提供了一个平台，方便好友之间假装“匿名”地借进钱或借出钱，以解决不好催债、不好意思说自己有钱这个问题。

另一个数据显示的是互联网金融非常关心的“有借不还”现象，在好友关系面前，这一不良数字也已大幅降低。

在对数据进行对比分析时，“地推拉新”的各项数据有时会更高，这是因为地推人员为了拿到奖励，会引导他所拓展的用户去做实名认证等动作。在对比数据时，通常会将地推的人工引导当作干扰项，用另外的数据指标来衡量。在这里，我仍然保留这些数据，用以观察一些实际运营所反映出的真实情况和差异性。

在日常运营中，翁晓奇就好友关系对沉默用户召回的影响做过类似对比。根据平台已有用户，借贷宝设立了两个测试组，分别推送相对应的召回短信。第一组是用短信告知用户获得××元借款额度；第二组是告诉用户他的某位好友正在借款，以及多少位好友也在使用借贷宝。结果是第二组的用户召回效果更好，是第一组的5倍。

告诉用户有多少好友在用，比告诉用户有多少额度更加有吸引力。

在回看这些数据时，翁晓奇认为，就借钱这个心理决策门槛高的需求来说，好友口碑所形成的社会压力和“好友都在用”的从众心理，显然是促成高转化、低坏账的最有效方式。好友经常见面也成了互联网金融业务最好、最天然的风险控制措施。

实际上，我们是在讨论社交网络中另一大核心驱动力：**关系驱动。**

过去为了获得新用户，社群要告诉用户这里有多少大神，有多少好内容。今天我们只需要告诉用户这里有多少相似兴趣的好友。

“你的好友在这里”既是吸引用户加入的理由之一（工具性、过滤器），也是吸引用户长期留存和转化的利器（长连接）。“你的好友在这里”所激发的种种效应会在实际运营中徐徐展开。

雷神的爆发：越密集威力越大

第二个问题可以理解为密集度。可以肯定的是，如果能成功影响某一个领域内的用户密集发声，就会带来病毒式的扩散。

其实，社交类产品大多受益于密集覆盖和人群转化。比如，在新浪微博崛起前，开心网一度成为社交网络新宠，受益于新浪系员工（包括离职员工）大量入驻并邀请业内好友加入；脉脉启动B轮融资时，来自百度、腾讯、阿里系的员工占其活跃用户总数的30%；腾讯也曾启动过“朋友网”这样一个产品，强调实名和真实好友关系链，在行业内部，这个产品的数据一度非常惊人，就是因为启动人群是来自500强企业的用户，后来因为其他原因才导致这款产品慢慢淡出用户视线。

2015年，我离开工作8年之久的腾讯，加入了专注社会化传播的创业公司微播易，出任副总裁一职。有一次在整理案例库时，我和同事们讨论起“社交传播的核心指标”这个话题。同事力主将核心指标定在“密集度”上。过去积累的案例和数据显示：

> 在特定时间内邀约符合需求的社交账号密集发声，对大多数企业来说是决定社媒投放效果的一个关键因素。

用户的密集发声具有类似的效果。2013年年末，雷神笔记本在京东上架销售时，第一批仅出货500台。当时团队在海尔智能互联平台上孵化，不想过早让业界知道这个团队和海尔的关系，因此在售后信息中放了一个QQ群号，陆续吸引了300多位用户进入。

不过，用户一开始就制造了一个小麻烦。笔记本产品会存在一个屏幕亮点问题，即因现有屏幕制造工艺所限，笔记本屏幕存在一定的

亮点率。虽是正常现象，但用户却不希望自己购买的笔记本屏幕有亮点。雷神笔记本的用户群制造的第一个麻烦就是关于亮点屏的问题。

运营团队不得已开展了一个以“亮点的救赎”为主题的活动，用户可以免费更换买到的亮点屏笔记本。这个临时举措稳住了当时的QQ群。同时，团队还为每台笔记本电脑增加了100元的成本，以确保液晶屏厂家后续不再供应亮点屏。

这个小举措带来的结果是，两个月后第二款笔记本上线时，仅依靠群内用户推荐，就成功将3 000台笔记本在21分钟内全数售出。QQ群内推荐最多的一位用户吸引了43位好友购买。2014年6月，在错过“京东6·18”大型促销活动后，QQ群再次协助雷神的另一款新品实现了众筹5 000台的新纪录。

还有一个有关三个爸爸在京东创下1 000万元众筹的案例，也和黑马社群中诸多创业CEO集体协助发声有很大关系。同一阶层、同一地域的人群密集分享一个信息，更会产生巨大影响力。

对于运用社群、进行社交广告投放的企业来说，这是很好的参考案例。在实际运用中，“密集度”和行动指引一样可执行、可触摸、可调整，并渐渐被业界所接受。这恰恰是由社群的特点所决定的。

“相似人群”所形成的社会压力和从众心理，导致人们在一个小社群中被间接影响。当达到一定密度时，密集发声的价值才会凸显。前文章节中通过“寻找连接者”和“工具性”等也分别给出了部分参考。当信息寻找到部分“连接者”时，就能够扩散到更广泛的人群中。“连接者”越多，覆盖的人群越大。这意味着，只需要吸引到足够密集、足够有影响力的小部分人群，即可影响到更广泛的人群。

我尝试询问了诸多社群运营、社交网络的从业者，他们对“小部分”人群的看法各不相同。比如阿姨帮——一款定向聚拢家政服务阿姨

这一人群的产品——其运营团队观察到的数据是，只需要影响到1 000位阿姨，就足以影响整个圈子。网易跨境电商业务部门则观察到，如果能够影响15%的人群，一个大型社群就被影响了。

密集度和“小池塘里的大鱼”几乎是绝配。我们可以这样理解：

人们更希望在和自己“相似”的人群面前炫耀和分享，也会因为自己的好友而被影响。当有多个用户在一个社群中“炫耀”或“分享”、维系关系或表达诉求时，这个社群就被影响了。

例如，小米手机早期一直宣扬自己是为“发烧友”推出的产品，2017年5月9日，罗永浩在锤子手机新品发布会上哽咽着提醒现场用户，当未来有更多小白用户（原话并非如此，略有修改）也使用锤子手机时，“你们要知道这是为你们做的”。这多少是在暗示用户，你就是那个特殊的“发烧友”，或者是那个特殊的“你们”，从而令用户产生更大的认同感与成就感。这些用户在分享和背书之际，主动扮演了“连接者”，也主动形成了品牌背后的那个启动小人群。

关心密集度，关心启动小人群，最终都是为了扩散影响力，以求持续影响更多用户决策。在实际工作中，电商领域正在不断思考如何利用“相似人群”所形成的社会压力和从众心理来影响用户。“路口网”是一家聚焦于社交电商领域的创业公司，核心创业团队来自淘宝和豆瓣。创始人周健发现：

·在微博、豆瓣等社交网络中很活跃的用户，迁移到社交电商类社区后，购买意愿会大幅上升。

·“follow”（关注）更多账号的用户更活跃，关注100个账号是一条明显的分界线（社交电商的“魔法数字”）。

·在社交电商类社区中，每100个浏览行为可以产生7次订单转化。

这意味着在“信任”的基础上，提供给用户的信息越多，带来的转化越多。为了建立起“运营”手感，周健要求员工（尤其是新人）每天都要和用户聊天，以明确了解用户希望获得什么样的“关系”和哪些信息。结论是，每天推荐的信息可被归纳为几个特定维度：好友在看、大家都在看、此刻最热、与你一样感兴趣的用户也在看、编辑推荐、猜你喜欢等（视频网站的推荐也多采用类似逻辑）。

这会导致一个结果，即多个活跃用户推荐，就能够带来100万以上的销售额。也就是说，多个活跃用户的推荐持续影响了更多相似人群的最终决策。

用户用“买买买”来定义自己的身份

从2016年开始，直播、短视频内容消耗的用户时长迅速上升，这一年也因此被称为“直播元年”和短视频爆发式增长年。

凡晓芝领导着百度的一支市场团队，她曾对比监测过直播对APP下载转化率的影响。2016年5月，她连续5天每天分别邀请1位粉丝活跃的网红在直播中公开推荐不同的APP（最后一共推荐了19款）。通过对百度手机助手的下载数据进行监测，凡晓芝看到（见表7-4）：

表7-4 百度手机助手下载数据变化

	无活动5天总数	活动5天总数	无活动同期均值	有活动日均	增幅（%）
百度指数	690 791	1 079 805	138 158	215 961	156
下载量	13 584 900	14 342 560	2 716 980	2 868 512	106

·直播期间，百度手机助手日活日均新增151 532次（15万），活动5天日活共增长757 660次（75万）。

·直接拉动6款主要APP下载超过14万次。

·5位网红共推荐19款APP，其中11款APP百度指数明显上涨，上涨比例为57%；15款APP下载量明显上升，上涨比例为78.9%。美食、女性电商、社交类APP下载大多实现了2～3倍增长。

从2016年开始，微播易也开始深度研究并推动社交视频营销。从日常工作中我们观察到，当主播推荐某个商品后，许多粉丝会立刻开始下单购买。甚至当主播推荐的商品没有公开品牌或者购买地址时，粉丝还会表示不满。

在对比观察诸多案例后我们发现，其背后的动力正是“时间”。在社交网络中，时间被称为“时间货币”，“信任”则是支撑运行的底层机制。粉丝通过微博、微信建立信任后，在直播中投入更多的时间给他们所信赖的自媒体，“选择成本”因此变得更低，这直接导致了用户行为的悄然变化：

> 过去，当粉丝定义自己的身份时，会采用关注、点赞、转发、分享等方式。现在，粉丝定义自己身份的方式直接变成了“买买买”。

“买买买”就像是一个化学反应，不仅呼应了本书第2章中所描述的粉丝让收入越来越高的现象（我们看到，粉丝协助自媒体带来的收入，从每年的0.12元跃升至每年445.62元，且这一数字还在继续上升），还推动了一系列行业机会的出现。**网红经济、直播经济、社群经济、内容付费等新名词和新现象纷纷出现，究其根本，是由粉丝在“信任”和“时间货币”背景下做出的“买买买”行为所致。**

2017年3月，《GQ》杂志发表了一篇深度报道，描写的是YY（视频网站）上的主播“MC天佑”的故事（《追踪三个月，看MC天佑如何统治直播江湖》），其中提及了一位粉丝的故事：

> 18岁的豪豪在河南郑州的一家餐厅当服务员，他“最喜欢天佑逮谁灭谁的劲儿”。在他眼中，这是一种在YY上的主播稀缺的品质：太多的主播被人情世故压弯了脊梁，唯有天佑“勇敢面对一切挑战”。“白天端盘子总得给人装孙子，晚上看直播跟着老大出去埋汰人，有一种扬眉吐气的感觉。”他觉得天佑早已不是一个主播，而是一个精神领袖、一个教主，“教会我许多做人的道理”……
>
> 每当月底收到2 000多元工资时，豪豪就在YY里充值500元给天佑刷礼物。“老大照顾我们太辛苦了，必须支持他。他在主播圈子里有面子了，我们做粉丝的就都有面子。”

我们在这篇长文中看到了竞争为一个网红主播的崛起所带来的帮助：“他在主播圈子里有面子了，我们做粉丝的就都有面子。”更重要的是，粉丝直接用“打赏”来表明自己的身份认同：“我们都是天佑的粉丝”，以至于拿出收入的1/4来打赏。

这个变化对于行业来说太重要了，甚至有可能推动一个迟迟没有爆发的“社交电商”快速实现爆发。

删除和摒弃错误的关系链

在讨论社交网络时，我们很少提到一些阴暗面。事实上，社交网络乃至社群都有着不容忽视的负面影响。2016年10月，英国电视四台（Channel 4）及美国Netflix（奈飞公司）联合出品迷你电视剧《黑镜》（*Black Mirror*），其中第三季第一集《急转直下》（*Nosedive*）

就探讨了一个由社会评价导致的悲剧。这一集的背景是一个互相评价的世界，生活在里面的人们对其他人的任何事都会给出1～5分，分数决定了人们可以过什么样的生活。

1分举步维艰，2分备受鄙视，3分普普通通，4分受人尊重，4.5分以上则几乎是荣耀的标志，可以享受很多便利，如在租高档社区时就可以打八折。这简直就是今天产品的真实写照，包括电影评分、图书评分、芝麻信用积分等。女主角蕾茜想搬到更好的房子中去，但她只有4.2分，要想提升到4.5分，就必须得到更多高分人士给的5分评价。

蕾茜的老同学恰巧是一位高分人士，她的婚礼邀请了许多高分人士参与，可以帮助蕾茜完成这个任务。但不幸就此开始，在前往婚礼的路上，蕾茜遇见了一系列事故，也因此不断被打低分。最后，评分甚至直接降为零，蕾茜被请进了警局。

虽然现实中并没有这样的事情发生，但人们被他人对某些事物的评价所困扰却是不争的事实。这是社交网络发展所带来的困惑之一。

我曾和一些深陷传销圈的人士有过无意的接触。在中国，不管是移动互联网、云计算，还是比特币、区块链、互联网金融、共享经济等，只要有新名词、新产业崛起，就一定会有“新公司”孕育而生。这些公司的业务并不是研发、创新，而是瞄准二线、三线城市乃至更小的城镇，忽悠民众“投资”一些虚假的业务。他们大力鼓吹的“业务”就是未来，将回报描述得好像天上掉下的馅饼一样。结果当然是没有未来，而且将用户的钱席卷一空。

有一次，我曾力劝卷入其中的几个人迅速撤回资金，远离这些灰色产业。过去他们在所谓的大好投资机会中连续被骗，我也详细和他们说明了骗局的漏洞。其中一家“云计算”公司的老板甚至只是跑到一个行业大会的签到板前拍了一张照片，就宣称自己受邀参加这个行业大会并发表主题演讲等。而恰巧我也参加了那个大会。看到这幕闹

剧，我将详细情况告诉了他们。其实只要稍微了解一下互联网，了解一下那些新名词，就会发现所谓的机会都是无稽之谈。

几位朋友听了我的劝诫，认真回复我，说一定会撤资。又过了一段时间，当我再度询问他们是否已经退出时，被告知他们不仅没有退出，反而追加了投资。结果毫不令人意外：血本无归。他们此前的多次“投资”都是这样的结局，从无例外。

这让我很意外，究竟是什么原因让他们执迷不悟？有一天，我特意要求他们在我面前登录QQ（那时微信还没有问世），看到他们的好友多是和他们相似的人，他们加入的群里发出的大部分信息也都是关于如何发大财、某某事业将会多么辉煌、没有学历也能挣大钱、在家就能挣大钱等话题。不同公司的“发财”文案如出一辙。

至此，我有些明白了自己劝诫失败的原因。在社交网络中，关系链构建了壁垒，好友具备整个世界的特性，可以保护人们免受不相关信息的骚扰，但当人们进入几乎全部错误的关系链时，这个壁垒也会牢牢地将人们扯入“泥潭”。因此，偶尔的劝诫根本起不了作用，人们会再次被相似的人同化——从众心理可以帮助决策，既可以带来好的影响，也可以带来坏的影响。因此，我在知乎上回答关系链相关问题时，总是会劝诫其他人毫不犹豫地删除自己不喜欢的“好友”。

但对于身处“泥潭”中的人们来说，仅仅删除好友还不够，可能还要再摒弃整个圈子。这需要太多勇气，但只有这样，正确的信息才会出现在他们面前。

08
七种社群

真实的社群是什么样?

- 豆瓣将社群分成七种类型，它们的跃迁和升级分别遵循着明、暗两种逻辑。
- 对照不同的社群种类，业界大部分社群的发展都将清晰明了。

“关系”还是“噪声”：豆瓣社区一次翻家底式的研究

2010年，豆瓣曾经对自己平台上无数小组如何成长、进化乃至衰亡做过一次深入分析，数据分析师Null Pointer（同事们更多称呼他为NP，下文也将这么称呼他）承担了这项工作。

在国内，腾讯、百度（贴吧）、豆瓣是不可忽视的几座社交大山，其中，豆瓣拥有超过30万个小组，部分小组也一度成长为创业公司，包括穷游网、周伯通等。盘点家底对于产品和运营有着巨大帮助，也有利于业界理解社群和社交网络。

NP先明确自己要分析的是“真实的社交网络”。他认为，并不是人们在社交网络中互相加为好友就可以确定他们有“关系”，这很可能仅仅是“噪声”。在社交网络快速发展的今天，技术和运营策略都在促使人们添加更多“好友”，很可能许多好友自从添加后再也没有说过话（人们甚至忘了还有这么一位“好友”）。随着时间的推移，这种不认识的好友数量越来越多，给用户带来的困扰也就越来越多，直至过载。到达一定程度时，很多用户会干脆直接废弃这个社交账号。因此，虽然这些“好友”关系是可见的，但通过分析这些关系得到的结论就沦为“表面”，并不真实。

什么是真实的社交网络？在社交网络中，用户和谁互动（对话、转发和评论等）是一个非常重要的指标，NP正是将用户之间的互动行为作为分析切入点。他通过分析豆瓣的后台数据发现，用户在一段时间内互动的好友数量其实很有限。通过这些有限的互动，可以还原隐匿却真实的社交网络。好吧，前面的章节中引用了大量数据和分析来帮助理解社交网络，谁能想到，我们可能是在讨论“假的社交网络”。开个玩笑。其实殊途同归，我们在许多案例和数据中都反复强调互动行为的重要性。

NP挑选了豆瓣当时最活跃的5 024个小组作为样本，观察这些小组内话题和互动的发生过程。小组用户可能会在某段时间内紧密互动，之后又不再说话；他们之间的联系会随着时间的推移而变化，一段时间后不再对话就消失掉。每个小组每天的话题和互动数据都可以生成一个像面包片那样的“切片”，NP将这些小组从2005年3月到2010年7月共2 000天的数据抽取出来，一共产生232万多个切片（部分小组诞生的时间比较短，同时，部分小组在某些时间段内并没有新话题和互动产生）。

通过分析切片，可以将这5 024个小组归纳成不同种类，继而再观察这些小组随着时间的推移是怎样发生演化的。这些切片清晰地勾勒

出小组的跃迁轨迹。

活跃社群的12个特征

每一个切片都包含了12个特征，我将它们列在下面，理解这12个特征会对理解社群有帮助。如果感觉这部分有些枯燥，你也可以直接跳过：

（1）规模。有多少成员参与了这个小组中的对话。

（2）连接数，即成员之间互动的次数。反映了成员之间关系的紧密程度，通常连接数越多，表明成员间关系越紧密。

（3）密度。反映了一个小组内成员之间互相认识的程度，如果密度很大，表示大家互相认识，连通性非常好。

（4）平均权重。反映了关系网络的连接强度。权重越高，表示两成员间关系越紧密；权重越低，表示两成员间关系越疏远。这个指标不仅与两个成员之间是否说话有关，还与说话的频率有关。

（5）成员新旧（ID）。参与互动的成员会有新旧之分，通过对每个切片成员数的观察，能看到里面老成员数量是多少，以及新加入小组的成员数量是多少。

（6）最大成员数和曾经加入这个小组的人数。

（7）连通分支数。一个点可以到达另一个点，就是连通。在小组内，如果两个成员可以辗转通过其他成员的关系连接互动起来，就表明这两个人是连通的。

在整个小组内，如果任意两个成员之间都是连通的，不存在谁都不认识的人，那么这些成员组合在一起就构成了一张连通图。

有些小组内会分成几个紧密的小圈子，但圈子之间互相不熟悉，这被称为连通分支。一个小组（或连通图）内存在连通分支（小圈子）的数量，反映了这个小组关系的紧密程度。

（8）最大连通分支规模，是指小组内主流群体有多大。

（9）最大连通图和整个小组成员数之间的比例，通过这个比例能观察出主流人群在小组内的影响力。如果比例是1，说明最大的人群就是主流人群；如果比例很小，说明小组内非常分裂，没有主流人群。

（10）最大连通图的密度，反映了成员之间的互相认识、互动的紧密程度。

（11）最大连通图的平均权重，反映了成员之间的互动强度和次数。这个指标会与成员所处的场景和状态有一定关系，如学生们在上课时与下课时，其互动强度和次数就完全不一样，网络社交小组内也会存在这样的现象。

（12）最大连通图的平均成员数，也就是最大的那个小圈子中成员数量有多少。

社群的7种形态和8个结论

这12个指标其实大多围绕着两个核心指标，分别是：**成员之间互动是否频繁；社群内主流群体的规模大小。**

社群的类型与演化见图8-1。

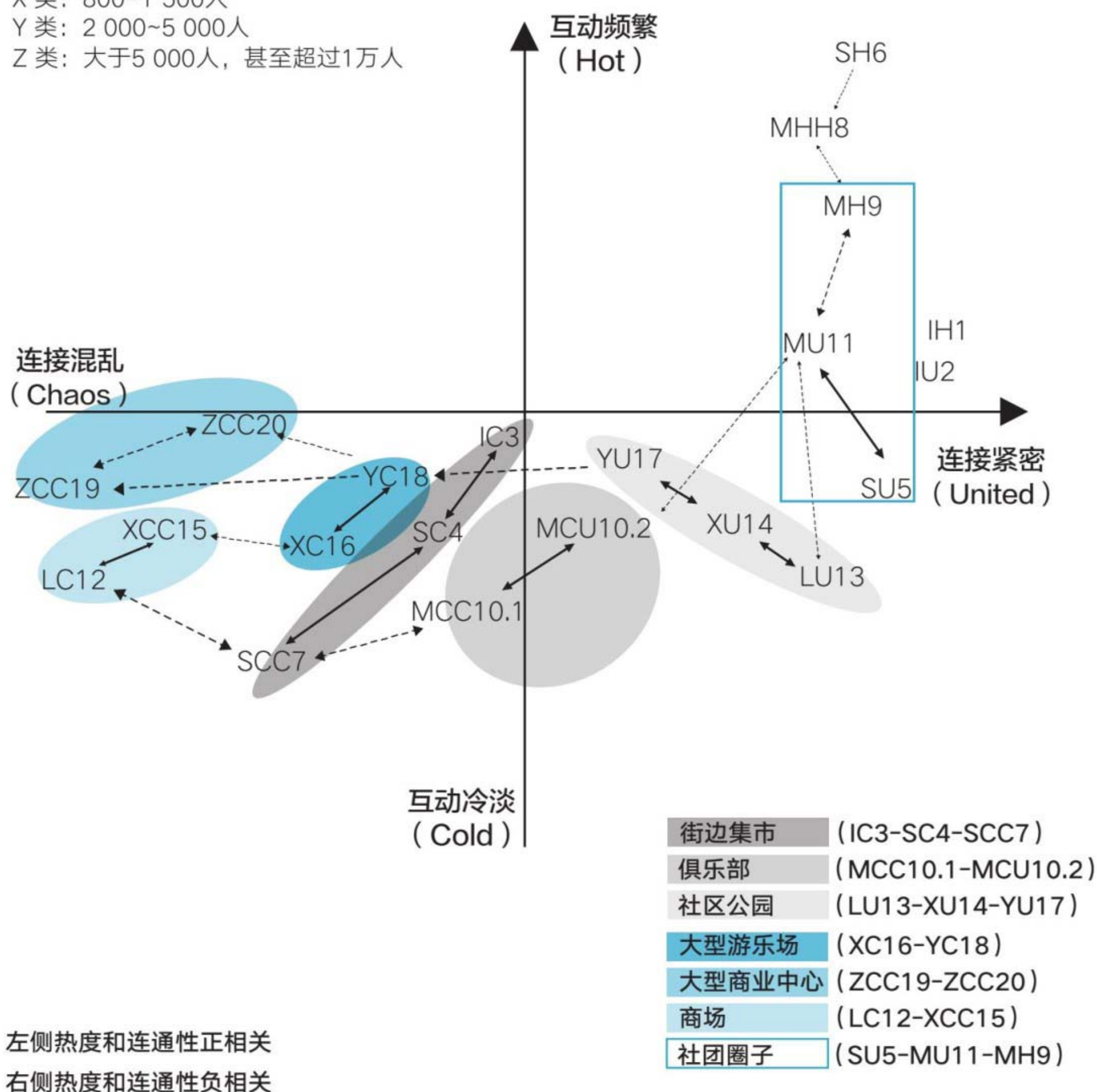


图8-1 社群的类型与演化

通过232万个切片计算出这12个指标，数据如此庞大，以至于我们一时难以看清，NP将它们浓缩到一个直角坐标系中。在这个坐标系中，纵轴表示成员之间的互动频率，越往上表示成员之间互动越频繁，就用“互动频繁”（Hot）来形容；越往下互动越稀少，就用“互动冷淡”（Clod）来形容。横轴表示主流人群，越往右主流人群比例越大

（United，连接紧密，数值无限大时相当于成员之间互相都认识），对社群越有控制力；越往左表示社群内部越分裂，小圈子越来越多，主流人群对社群没有控制力和影响力，也不存在意见领袖。

根据每天参与互动人数的多少，社群被分为7种规模，分别是：

I类（Initial，初始形态）少于10人。

S类（Small，小型）10～50人。

M类（Medium，中等）50～100人。

L类（Large，大型）200～500人。

X类（Extra Large，特大型）800～1500人。

Y类（Extra Extra Large，超大型）2 000～5 000人。

Z类（Extra Extra Extra Large，超级特大型）大于5 000人，甚至超过1万人。

互动人数指当天参与讨论的成员人数，包括某成员发出信息几天后被其他成员回复的情况。当然，当天完成互动的成员之间影响力最强。众所周知，在社交网络中“互动”是一个关键动作。通常人们以浏览为主，互动比较少（在后续章节中，我们还会看到更详细的数据和分类），因此，互动人数越多，意味着背后覆盖、影响着的人群更为庞大。

反映核心指标的纵轴（成员之间互动是否频繁）和横轴（社群内主流人群规模大小），就成为划分这些小组所属类别的工具。根据这些切片的成员互动多少和主流人群规模大小，加上最终形成的社群规模大小，将其归类到20个不同的小组类型下面。其中第一个字母表明这个小组（社群）的规模大小，第二个字母表明互动或是核心人群的情况，最后的数字是社群种类的编号。

如“IH1”就表示小组内互动人数不超过10人，成员间关系非常紧密，属于编号为1的小组类型。“ZCC19”表示小组内互动人数规模非常庞大，每天至少有5 000～10 000人发生互动，但成员之间关系非常冷淡，没有核心人群，成员之间分裂成一个个不同的小圈子，属于编号为19的小组类型。

用于观察的5 024个豆瓣小组属于20个小组类型，它们再度被归纳为7种社群形态。根据其形态特点，7种社群分别被命名为：街边集市、社团圈子、俱乐部、社区公园、商场、大型游乐场、大型商业中心。

从图8-1中首先得出了本章的四个结论：

> 结论一：所有小组都处在第一、第三、第四这三个象限中，第二象限是空的。这表明，不存在互动很好但成员之间很分散的社群；互动频繁必然导致成员之间关系紧密，反之亦然。
>
> 结论二：真实的社交网络（从互动数据上看）都是冷淡的，相互之间的互动不是那么频繁。只有在一些小型和中型社群中，成员之间的互动才非常频繁。
>
> 结论三：互动很频繁的小组/社群，成员之间很少分裂为多个小圈子。核心人群对社群影响非常大。
>
> 结论四：如果小组/社群规模大，就会导致成员之间互动冷淡，继而导致成员之间分裂成更多小圈子。不过，即使是小型的小组/社群，如果互动冷淡的话，成员之间也会分裂。

最初始的小群

现在，让我们回到图8-1中去，看看不同社群形态之间的关系和演化。

我们会在图8-2的右上角看到两个在7种社群形态之外的小组类型（图上标注为IH1和IU2），它们和任何其他种类的社群之间都没有演化关系。在对社群规模大小分类时，将超小型的、互动人数只在10人左右的社群定义为I类（Initial），“Initial”在英文中是“初始”的意思，“Initial”阶段是社区的初始形态，也就是我们在社交网络中常说的小群。这两个类型小组都是典型的小群，且成员互相认识、互动频繁。

实际上小型社群并不容易形成，因为一旦这个小组/社群具有生命力，它就会迅速长大，没有生命力就会消亡，小型社群不是一种稳定的状态。从图中可以看出，这两种社群状态没有任何演化的方向，不稳定的社群无法形成固定的演化方向，它们只是孤独的存在。

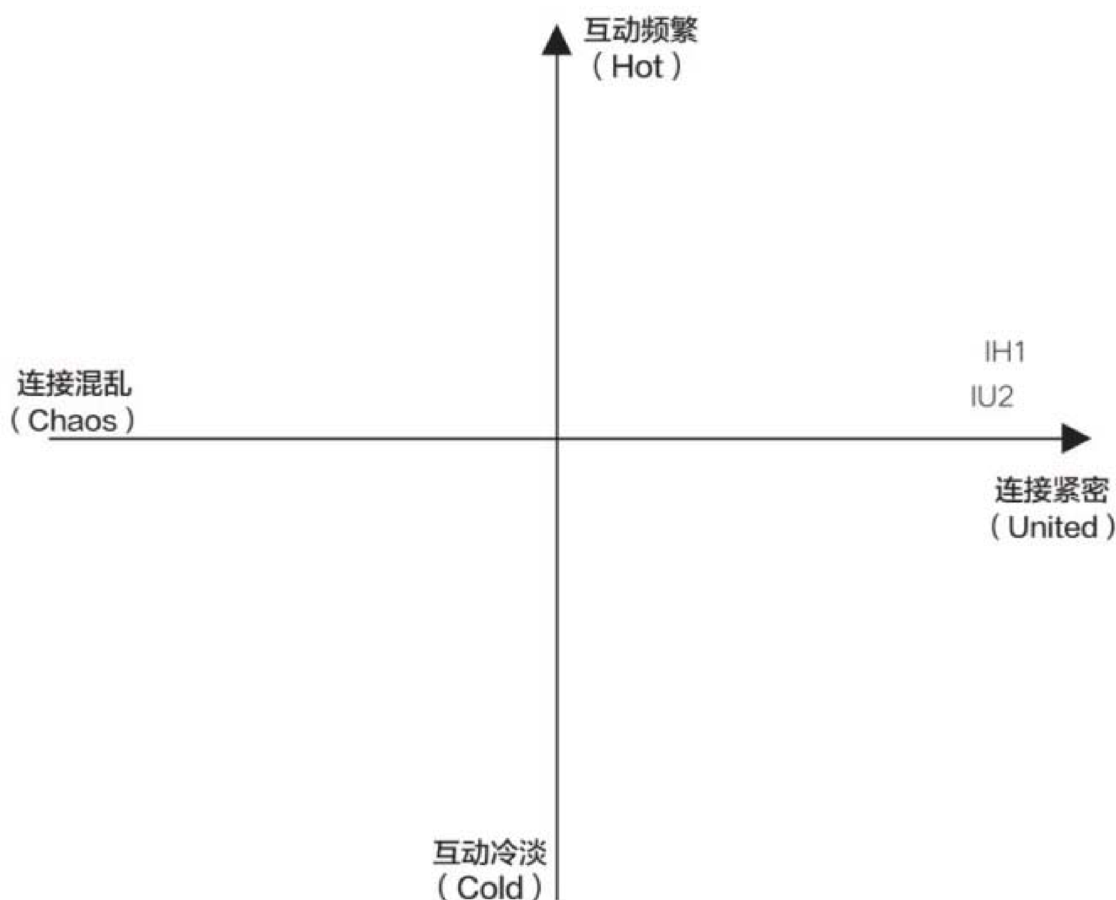


图8-2 最初始的小群

这个观察和我们在微信、微博的社群中看到的结果略有不同。在微信和微博中，小群状态更稳定，也更持久，成员互动更加频繁。这是因为场景和产品不同的缘故。分析这些豆瓣小组的时间段是在2005年3月到2010年7月，仍然是PC时代。微信几乎为移动而生，微博也迅速适应了移动时代。两个时代的用户习惯、沟通方式完全不同，因此我们也看到了结果上的差异。

街边集市

第一种社群形态“街边集市”可以看成是社群演变的起点。在街边集市中，普遍特点是成员之间互动很少、参与某个话题讨论的成员数也很少，且没有什么主流人群和意见领袖，就像我们在街边菜市场、跳蚤市场看到的那样。用户只是需要一个发布信息的平台（通常这样的平台非常本地化），以方便有需求的用户。因为完成交易就会走，不会产生热烈讨论，所以成员之间仍是陌生人关系。新加入的成员也因为缺乏互动而继续保持互不相识的状态，从而使小组/社群内部更加分裂。大家只是聚在一个共同的小组内而已。

在图8-3中，街边集市根据互动人数的多少分成了三种不同的子形态。它们呈现出小组规模越大，成员之间互动越冷淡的趋势。没有一个主流人群存在，用户更像是在有了需求之后，通过主动搜索寻找并加入到这些社群中来。

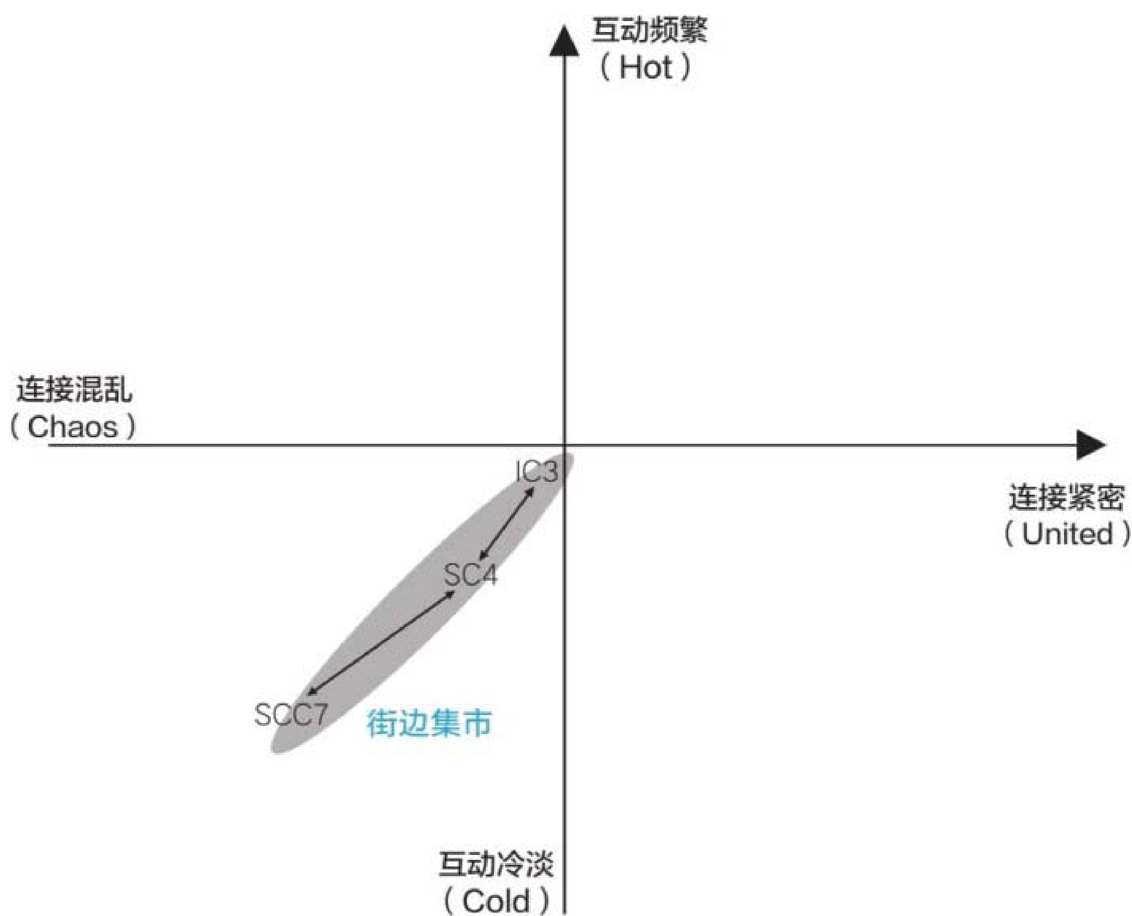


图8-3 街边集市

58同城和赶集网（现在两家公司已经合二为一）以及百姓网是这类社群形态的典型代表。之前很难想象，信息分类网站居然也会属于一种社群形态。豆瓣小组中那些类似“武汉逛街”“上海跳蚤市场”“在长沙很好玩”“北京兼职”的小组也属于这类社群形态。这些网站和小组中，用户要么发布一些二手信息或租房信息，要么搜索信息完成交易，几乎没人愿意留下来聊家长里短，因此呈现出互动人数非常少、互动人群也不大的特点。

实际上这里强调了一个认知：本章一直强调互动人数多少，因此哪怕互动人数很少，社群的实际规模仍可以很大，就如58同城实际所覆盖的用户一样。7种不同社群形态只是对应的场景不同而已。

过去这几家信息分类公司的共同策略，正是通过大量优化百度搜索结果来吸引更多新用户。搜索会协助社群建立巨大的外部用户池子，用户的持续获取也将依赖于这些获客渠道。从这个角度看，过去社群分类中的陌生人型和浏览型社群，也具备类似特点：成员之间互动很少，高度依赖搜索引擎。

社团圈子

这类社群的典型特点是核心人群稳定，互动的增加会吸引更多新成员加入，他们也会和原成员保持一致并频繁互动。实际上，今天大部分垂直社群多归属此类，因此行业中呈现的另一鲜明热点是成功变现（见图8-4）。

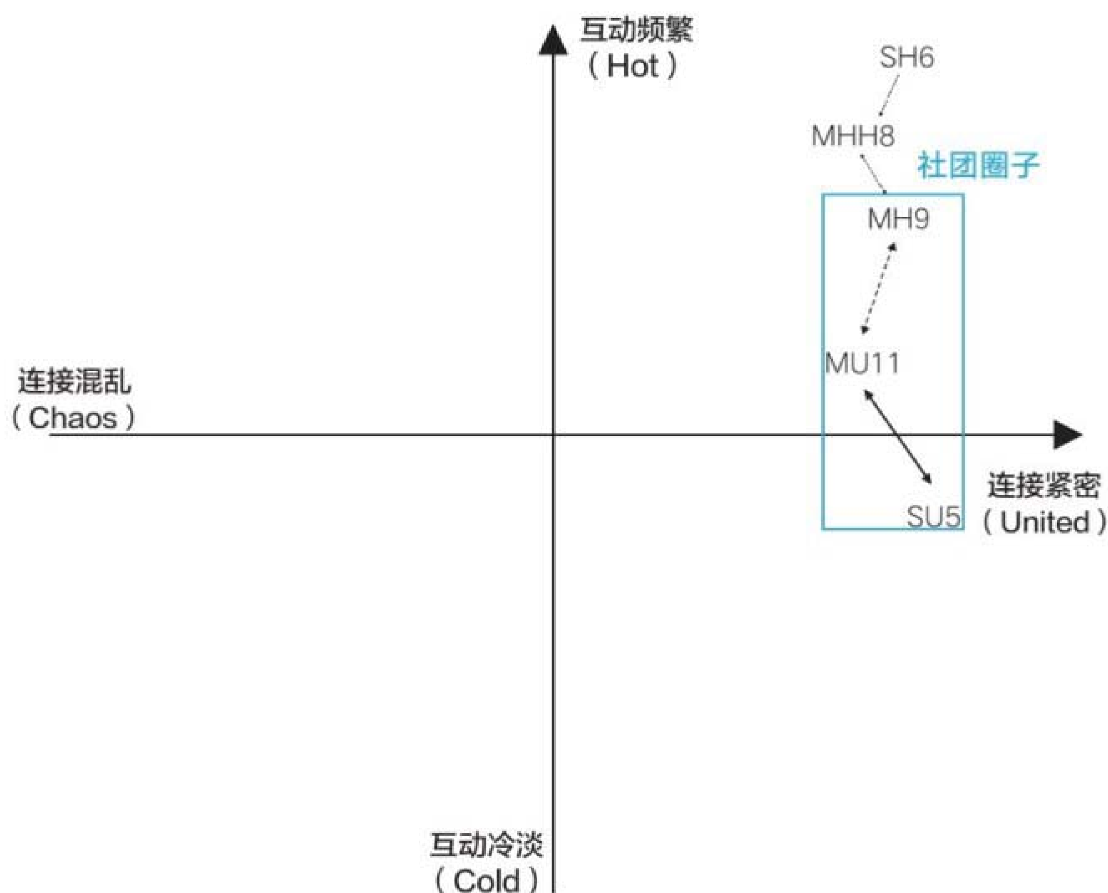


图8-4 社团圈子

在社团圈子中可以看到不同的子形态：如果社群成员互动增加，会带来社群规模的壮大。核心人群越大，所能主导的社群规模也就越大。

不过，**如果互动超过一定频次，反而会对社群带来另一种影响，即过强的互动会导致参与人数越来越少，慢慢变成一个非常小的规模。**

因此，当互动增强时，我们看到这一类社群的互动人数规模从中型（M级）再度降低到了小型（S级）。甚至在图的右上方出现了两个子形态，它们与社团圈子这一形态有着非常强的关联，却没有被纳入进来。这两个子形态几乎属于熟人圈子。也就是说，一个社群的全部

成员就是这些熟人，类似于我们常见的微信群和QQ群等。NP分析过后，干脆将它们放在社团圈子之外。

互动越强，参与者反而越少，类似结果我们还将在第9章中见到。比如部分社群习惯采取的“强运营”（即运营方强力组织诸多话题、活动来吸引用户参与），其最终的结局是越来越多的用户保持沉默，和这个现象有着极为相似的结果。

在传播界，金鼠标和虎啸这两个比较有影响力的广告大奖组委会，依托评委、4A公司和传播公司CEO等，各自组成了一个紧密而频繁互动的社群，也颇有非请莫入的意思在内。在这两个社群中，成员之间几乎都认识，经常讨论大量行业话题，在业内各种会议上频繁相见；他们每年还会围绕两大社群分别组织的行业大会、广告奖初审、广告奖终审等大型活动，组织开展更多业内活动等。从这一点看，金鼠标和虎啸就可被看成是典型的社团圈子，即一个小而紧密的核心人群圈子，同样能串起整个行业，有着覆盖庞大人群的巨大影响力。从这点看，社团圈子是大部分行业社群的典型形态，也是易于建立并率先获得收入的社群形态之一。

俱乐部

在对社群形态的分析中，一些兴趣类的代表小组，如“葡萄酒”“爱上五月天”“心理学考研”“留学北欧”“犯罪心理学”等开始频繁出现。豆瓣曾经认为，基于兴趣的讨论会更热烈，用户之间的连接强度也会更高。而当这些数据被整理出来时，NP发现，基于相同地域、同校人群的讨论，其热度和连接强度更高。

还记得我们在“你能为我解决什么根本性问题”章节中讨论了对微信群的研究吗？那里有一个结论：关系驱动所构建的社群，其生命周

期明显大于事件驱动所构建的社群。在这里，我们通过对豆瓣小组进行观察又得出了一个新的结论：

> 兴趣驱动不如地域驱动。地域驱动带来的用户互动强度，要远远超过兴趣驱动。

地域驱动是指相近的生活地域天然地让人们亲近并长期联系在一起。兴趣驱动则是指人们因为相近的兴趣而天然地聚拢在一起。这两大驱动同为社交网络中强有力的驱动力，再加上年龄相近和性别相反，就组成了"三近一反"这个社群构建的基础原则。在第1章中我们也已经知道，微博上相同地域的用户在相互关注的用户中排名第一。这也可以帮助我们延展理解，陌陌这类LBS（基于位置服务）小组为什么能在腾讯的社交网络铁幕下悄然成长，以及为什么在百度贴吧中，地方吧永远是最有活力的主题吧之一。

吃好网CEO黄琳也曾做过一次社群对比。他邀请刚升任爸爸妈妈的朋友们一起，组建了10多个500人的微信大群，在群中针对年轻父母的刚需推荐用绿色健康食品制作辅食，不过，这类刚需群的活跃度仍然不敌他所组建的地域群。在微信中，类似"江西人在北京""武汉人奋斗在北京"这样的群，其活跃度也远超其他群。在"相同地域"背景下，人群的沟通欲望非常强烈。

NP将根据兴趣驱动和地域驱动所组建、互动人群规模并不大的社群，命名为第三种社群形态：俱乐部。M级的人数规模显示出，"俱乐部"形态中每天互动人数规模为50～100人（见图8-5）。

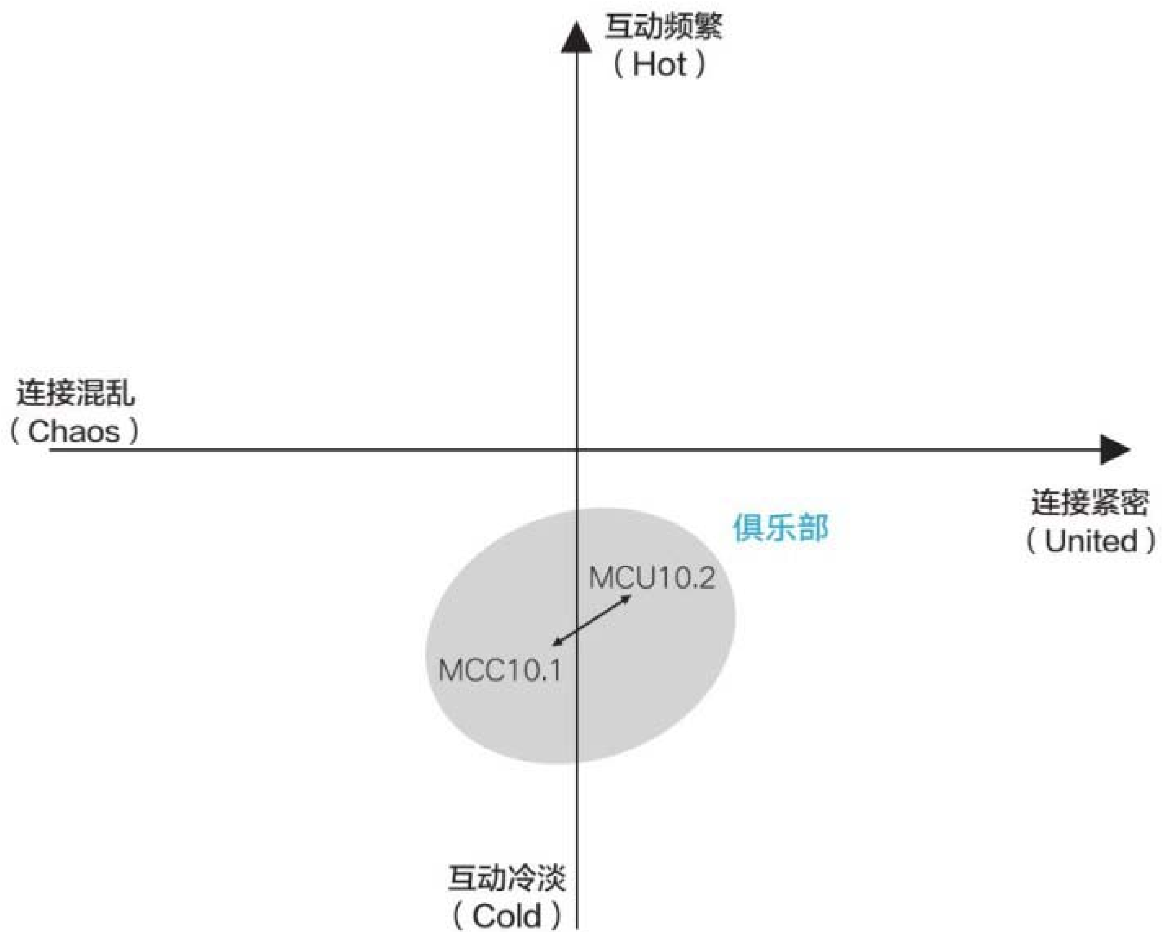


图8-5 俱乐部

这两个俱乐部子形态之间的变化，取决于成员之间互相结识的数量。如果成员之间相互认识的人较多，互动次数就会有所提升，反之则互动次数会下降。由于这两个子形态之间的差距非常小，因此没有像其他类别那样编号，而是用小数点来区分。

社区公园

第四种社群形态开始出现，NP把这些更大的兴趣社交社群称为“社区公园”。豆瓣中类似“科幻世界”“苹果迷”“德语”“古典英语”“宫崎骏”“男人和他的护肤品”“我讨厌×××”“海贼王”“方便面”等主题小组

被归到这一类型中，互动规模也进入了大型、特大型、超大型级别。在社群规模分类中，L类每天参与互动的人数为200～500人；X类每天参与互动的人数为800～1 500人；Y类每天参与互动的人数为2 000～5 000人。

这些小组中，“科幻世界”小组有6.6万成员；“苹果迷”小组有13.7万成员；“德语”相关小组有多个，排在前三位的分别拥有6.9万成员、3.1万成员和2.2万成员；“宫崎骏”小组有10.4万成员；“海贼王”小组有12.6万成员；“方便面”小组有5.5万成员；“男人和他的护肤品”小组最小，只有3 961名成员。

这类社群的典型特点是，主流人群（即相互之间比较熟悉、基本互相认识的人群）越大，且主流人群之间互动越频繁，社群规模就越大。可以认为“俱乐部”和“社区公园”（见图8-6）就是诞生大型社群的基础，其共同特点是“核心主流人群”在社群中起到了非常重要的作用。

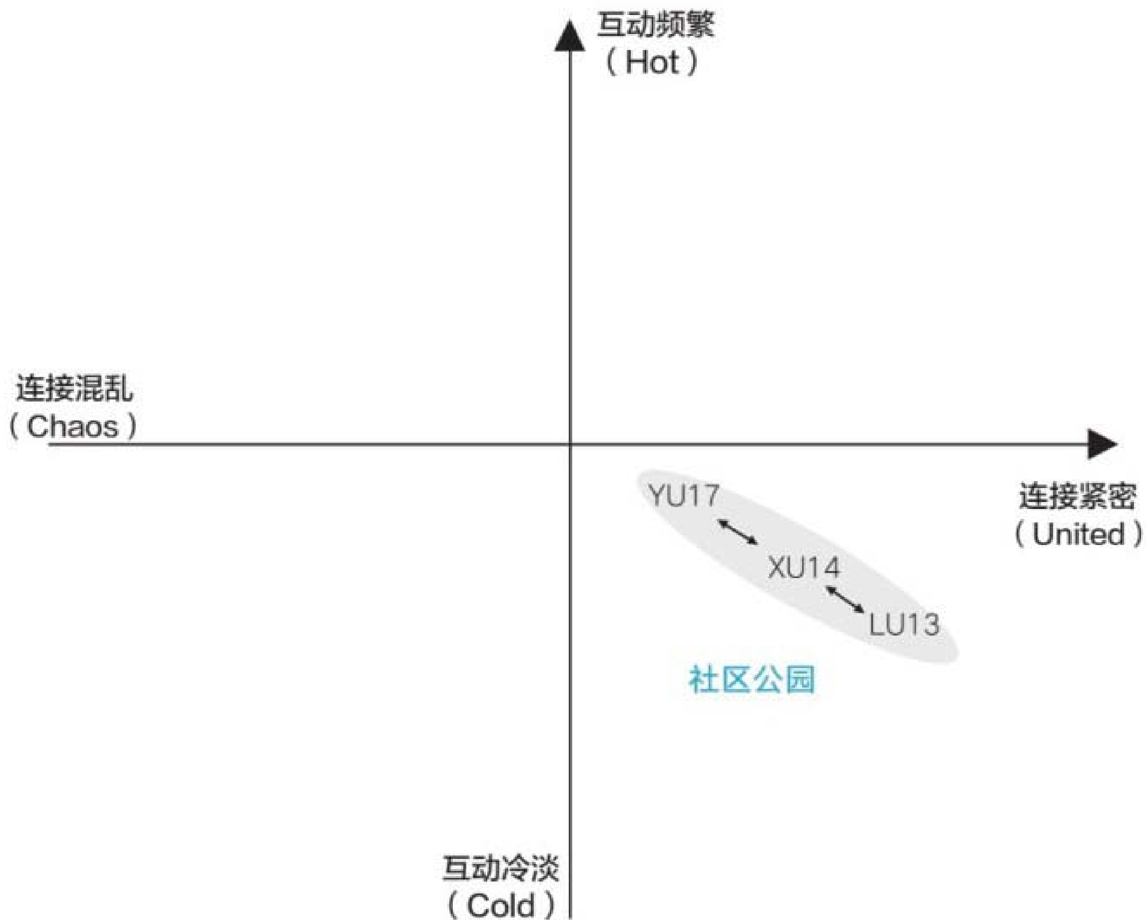


图8-6 社区公园

在北京，周天祥运营着一个月嫂社群，其中核心人群只有7 500人左右（占全部成员的5%），她们大部分是来自某家培训机构的毕业学员，随着时间推移，这些用户陆续吸引了来自全国的月嫂，最终有超过15万人加入该社群。2016年11月，周天祥开展了“谁是最可爱的月嫂”活动，通过投票方式选出最可爱的月嫂500强乃至最终10强给予红包奖励。活动吸引了5 000人发起拉票、12万人参与投票。到2017年4月，团队又开展一次“科学月嫂考试”活动，成员可以通过答卷（完成试卷需要20分钟以上）及分享答题链接带好友共同考试的方式参加，优胜者可以获得红包奖励。在30天内超过4万人提交了完整的答卷。这些成效其实都受益于那个核心人群。

在创业人群中，创业圈第一社群“黑马会”也是社区公园形态的典型社群。如果将其公开举行的各类活动详加梳理，会看到典型的意见领袖人群和核心人群。如包括黑马会秘书长、副会长及导师等在内的行业高层是典型的意见领袖（我的同事微播易创始人徐扬就担任了黑马会副会长、秘书长的职位），各地和各期黑马会的班长、活跃分子等，则构成了核心人群，他们协助吸引了近万名学员（这些学员都是各个公司的创始人），发起了18个行业分会、27个地方分会。

“6628”这个以号召共同锻炼为主、相约运动的社群共有成员12万人，社群发起人希望在2017年年底吸引50万或100万成员。这些成员目前分散在超过64个分舵、116个城市和2 000多个兴趣部落中。其中，分舵以地级市为基础，可以细分为多个城市；兴趣部落则是用户自发成立的小群。

组织者因此设立了完整的层级结构，如整个社群有秘书处、舵主会等（我们可以忽略这些名称的意思，直接理解为核心主流人群和KOL即可），不同城市的核心人群和KOL被聚拢在一个小圈子之中。运营团队希望用层级结构来管理和运营这个大型社群，因为正是这些主流人群促进了社群的活跃。如其中一个兴趣部落的用户发起一次慈善捐助活动，就能吸引超过2万名成员参与。这也是典型的核心主流人群影响大范围用户的“社区公园”形态。

大型游乐场

有意思的是，将不同社群进行对比时，如将代表着“兴趣社交”（兴趣驱动）的社区公园，与代表着“熟人关系”（关系驱动）的社团圈子进行对比，会得出一个新的结论。

结论五：兴趣社交中互动讨论热度的上限，是熟人社交的下限。兴趣社交反对无意义的闲聊，话越多成员越会排斥，乃至逃离。而熟人之间容易滔滔不绝，闲聊反而被认为是在联络感情。

社区公园（兴趣驱动）和社团圈子（关系驱动）之间也可以互相转化。如社区公园内人群互动更紧密时就成了社团圈子，当社团圈子商业化时也可以壮大为社区公园。这是因为，更紧密的互动会让人群变小，并促使成员之间相互认识，这样一来，兴趣社交就转变成了熟人关系，社区公园就转变成为社团圈子。

如果影响社群成员的主流人群消失了呢？我们就会看到社区公园转变成第五种社群——大型游乐场。

大型游乐场仍是兴趣驱动的社群，所容纳的成员规模并未变化，只是成员之间结成了更多新社交圈，圈子之间沟通比较少，导致主流人群影响力减弱（也就是主流人群变成了大型社群中的一个小圈子）。出现这种状况，很大可能是因为涌入了更多新人，社群没能引导新人和老成员互相认识。新人转而组成了更多新圈子，就像在游乐场中三五成群结队游玩的人一样。这种变化不可逆。因为规模壮大了以后，社群不可能再产生新的主流群体和KOL（见图8-7）。

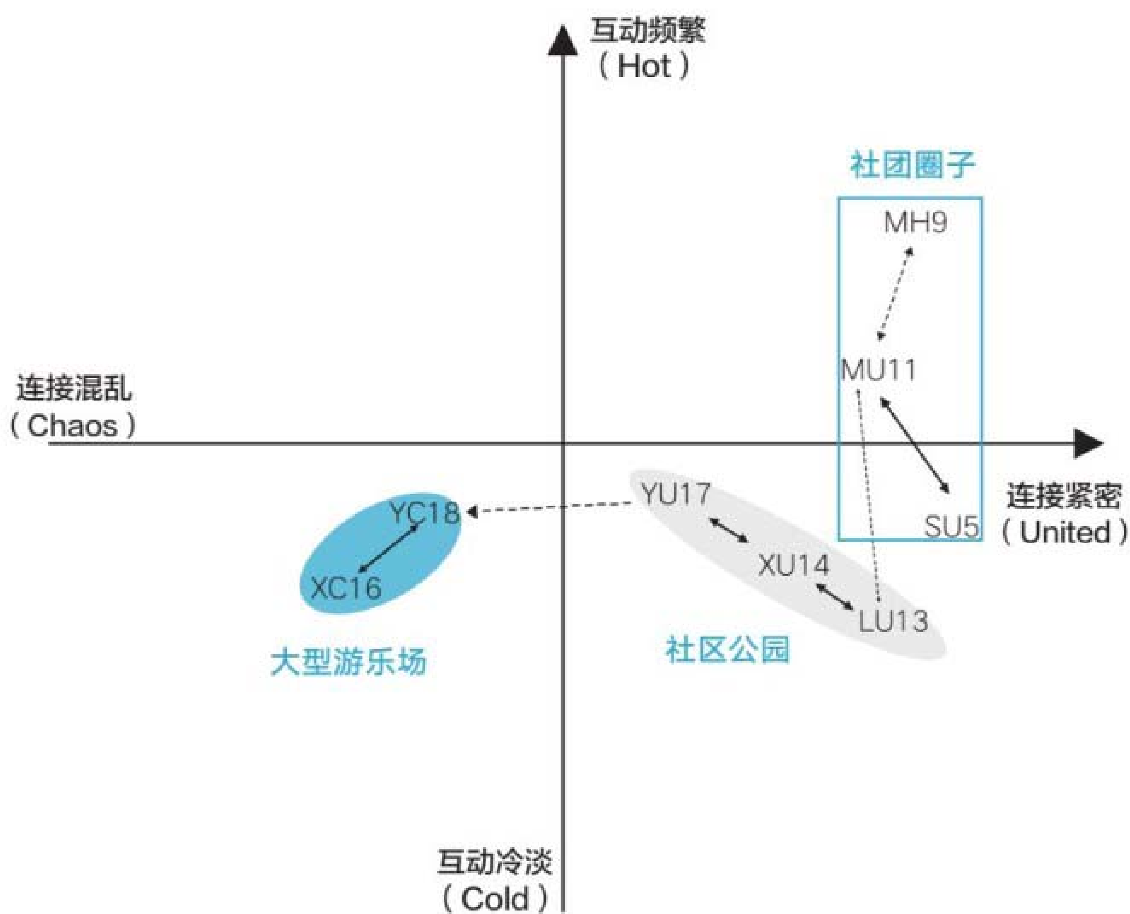


图8-7 大型游乐场、社区公园、社团圈子

商场和大型商业中心

另外两种社群形态分别是：商场和大型商业中心。

这两种社群的共同特点都是人群极度分散，非常类似日常生活中三三两两逛街购物的人们，不会有主流人群或大家都认识的KOL存在（即使是店长或商场总经理，顾客也不会有兴趣去认识，这也是用商场来命名其中一种社群的原因之一），甚至连社群的发起者和组织者都失去了主导话题的能力（见图8-8）。

其中，“商场”和“街边集市”有一定关联。这两类社群多以信息交换、解决某个问题的事件驱动为主。如果“街边集市”定位很好，就会一跃升级到“商场”。而当“商场”崛起后，会吸走其他同类社群的用户，因此会让同样定位的“街边集市”无法壮大。

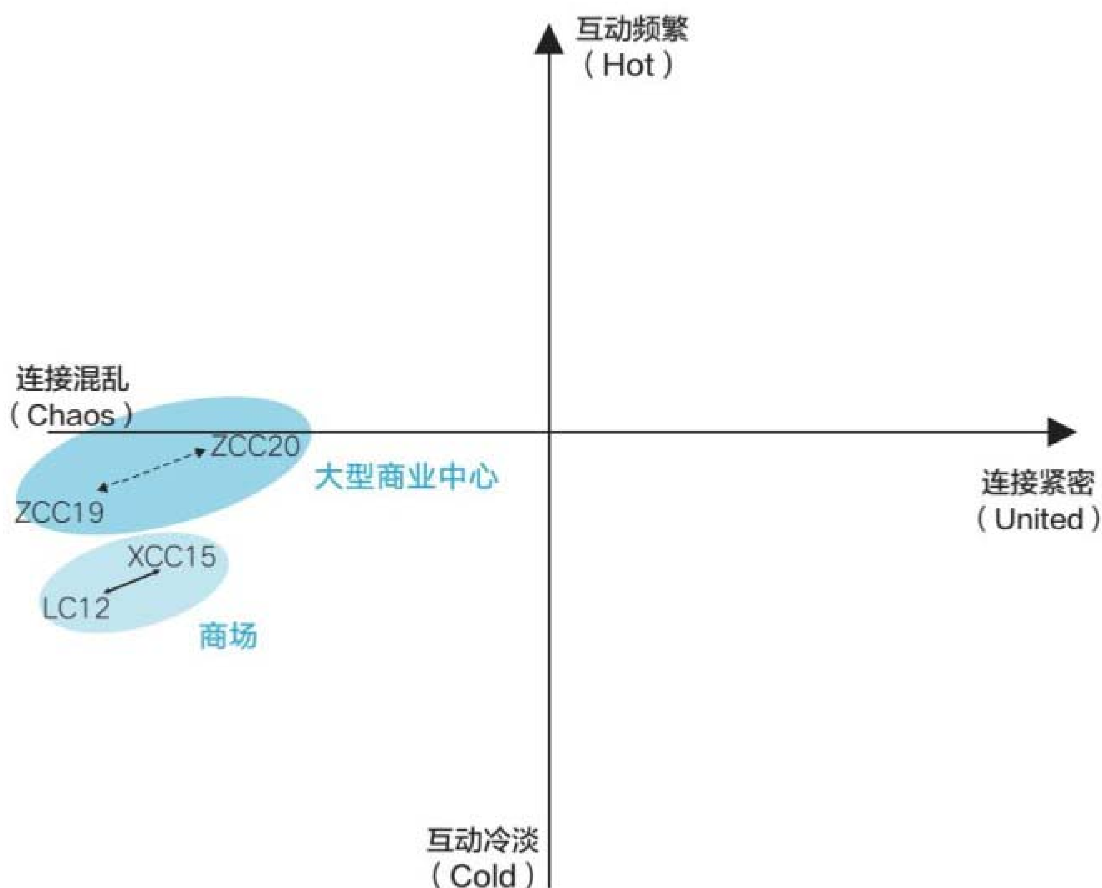


图8-8 商场和大型商业中心

大型商业中心则是人数规模最大的社群（超级特大型），每天互动人数多于5 000人，甚至超过1万人。之所以将这类社群命名为“大型商业中心”，是因为人数规模带来了明显的商业行为。如在豆瓣小组中，这类小组的组长会主动添加类似“黄金广告位招租”等信息，一些小组的广告位报价也早已过万。

类似的情况在贴吧和正在向社群升级的微信公众号中早已出现。社群天然的高转化价值，会自然推动社群的商业化。商业化又会反向

推动组长（运营者）采取策略，以提供更多服务、营造和维护社群氛围、提升成员活跃度、删除水帖等，从而获取更大利益。尽管创建者丧失了左右社群话题的能力，但仍具备服务社群的能力和动力。可以说，商业化在大型社群中一定会出现，而且几乎是一种不可逆转的趋势。商业化也是推动社群壮大的核心动力。

在大型商业中心，庞大的成员规模会促使大家更加活跃，继而吸引更多人前来参与。随着发言人数增多，成员们在小圈子中的互动会增强。这个结论和此前我们讨论过的“人人都想加入大群，人人都只在小群中活跃”保持一致。在大社群中，人们反而生活在一个个小圈子之中。

没有KOL、没有主流人群，成员身处一个个小圈子之中，那么大型社群是如何运转的呢?

NP观察到，这类社群非常依赖“社群文化”。如在豆瓣中，大型“咆哮组”至少有两个，一个是“景涛咆哮组”，成员数达到42万人；另一个是“咆哮组”，成员数达到24万人。它们都可被归入“大型商业中心”这类社群。这两个小组的成员发帖都遵循着一种默契，即所有人说话都用“咆哮体”——每个主题帖子后面都会加上许多感叹号。

这些行为形成了一种强大的社会压力，促使每个加入的新成员都遵循着相同的行为规则，直接形成社群文化，继而形成无须说出口的默契。一旦社群文化形成，不管组长采取强运营方式还是其他措施，都无法对抗和影响这种文化下内容产生的能力。这带给我们一个新的启示，即：

> 社群的组织方式非常依赖社群形成的文化。

因此，“大型商业中心”也带给我们两个新结论。

结论六：社群规模越大，成员之间的对话会略有增加。

如“大型商业中心”中成员互动的频次，明显比“商场”和“大型游乐场”这两种社群形态要高。成员们会更多地在各自的小圈子中互相聊天、互相接触。

结论七：大型社群越大，KOL和主流人群的影响力越弱。

在大型社群中，成员都在寻找话题、进行小圈子讨论，不存在人人都认识的KOL。

社群的第五种分法

社群根据模拟的场景分为7种，分别是：街边集市、社团圈子、俱乐部、社区公园、商场、大型游乐场、大型商业中心。

不同社群是如何跃迁、壮大的?

不同社群形态之间的变化、跃迁、演变，受到不同规则的影响。

在图8-1中，NP用两种曲线来表示社会的演化。一种是实线，表示某种基础规则在发生作用。例如“社团圈子”或“社区公园”内部的不同子形态间，就受到“互动多寡”和“主流人群大小”这些基础规则的影响，从而不断发生变化。

另一种是虚线，表示游离在基础规则外的“潜规则”在发生作用。如围绕“大型商业中心”的跃迁，就是由“商业化”所主导。我更愿意将

它理解为建立在基础规则上的“新规则”。社群形态实现大跨度的跃迁变化，多数是由这些新规则促成的。

例如“商场”没有实现商业化或商家不认可广告价值，就会下滑到“街边集市”中去，成员规模也会跟着减少。可见商业化这一新规则对于社群形态的稳定会产生一定影响。而“街边集市”一旦定位精准、可以迅速解决部分用户的问题，就会成功吸引周边集市的用户，升级为“商场”。

耿新跃（豆瓣副总裁）也曾和我讨论起商业化对社群成长的帮助作用。他经常看到，一些豆瓣小组组长为了壮大小组规模，会支付费用做搜索引擎优化，以便从百度引来更多新增成员，甚至愿意每月为此支付5万～6万元的费用。这些支出将由几种收入来源弥补：一是出售小组置顶位置；二是一些小组可以引流到线下店面，获得分成；三是展开会员活动，售卖会员商品等。

一旦社群产生了广告价值，就不会再回到过去的形态，而是持续壮大并最终稳定在“大型商业中心”这个社群形态。在整张社群演进图中，许多社群的形态之间都可以互相演进，从“社区公园”到“大型游乐场”，再一路壮大到“大型商业中心”，这条演进路线明显有去无回。这体现了商业化的巨大作用。NP认为，这是因为人数规模超过了一定阈值。到了这时，小组组长（社群运营者）就有了维持秩序、提供更好服务的动机，置顶广告帖、删除垃圾帖的行动力变得很强。

我加入微播易（社会化媒体精准广告投放平台）后也深刻感受到商业化对直播市场发展的推动作用。2016年以来，国内直播产品蓬勃发展，这与包括微播易在内的第三方机构不遗余力地推动着直播的商业化，鼓励和吸引大量企业投入直播、短视频市场不无关系。要知道，当时甚至连平台方都没有准备好。

有意思的是，一些互联网产品会下意识地拒绝商业化，认为商业化是对产品的亵渎，或者认为商业化会破坏用户体验。但事实恰恰相反，在社群从小到大的升级演化过程中，商业化恰恰是有力的动力来源之一。

通过对典型小组进行跟踪观察发现，有一个小组的跃迁轨迹非常特别。

小组“父母皆祸害”（Anti-Parents）在2008年创建后的很长一段时间内，每天活跃互动的人数都在10～50人。直到有一天该小组的帖子被豆瓣首页推荐，小组日活跃、互动人数上升到200～500人，社群形态也从早期的“社团圈子”升级为“社区公园”。豆瓣首页推荐可以吸引更多新成员加入小组，这些新成员撰写和发布更多帖子，继而吸引更多互动。

小组的名字非常有争议性，也容易引起外界关注。2010年，包括《武汉晨报》《半岛都市报》《中国青年报》《南方周末》等媒体集中报道了这个小组，引发了更大范围的讨论。在媒体的推动下，“父母皆祸害”每日活跃、互动人数再度上升到2 000～5 000人。到现在共有超过12万用户加入了这个小组。

“父母皆祸害”每次实现成员规模的跃迁都和外部力量的介入有关，如被豆瓣首页推荐、媒体报道等。可见，在夯实内部运营的基础上，任何外力的介入都有可能变成社群大升级的契机。这就要求社群运营不仅要提升运营实力，也要不断寻求外部资源的合作。

汪小帆教授是上海交通大学致远学院副院长、长江学者特聘教授。2017年，汪教授挂职出任四川省教育厅副厅长。他在过往研究中得出一个简单的结论：**社群成员参与互动程度越高，社群效率越高；社群与外部沟通、探索的次数越多，创新概率就越大。**换

言之，团队的效率与内部沟通成正比，团队的创新能力与外部探索成正比。

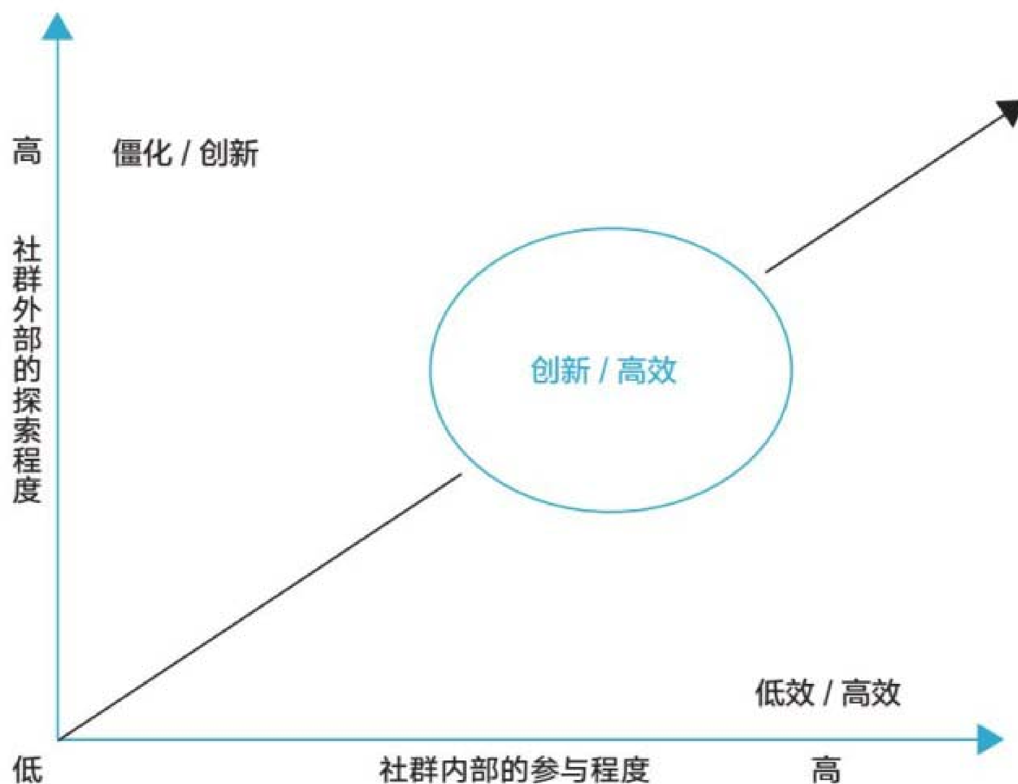


图8-9 社群内的参与程度和社群外的探索程度对于社群效率与创新概率的影响

汪小帆教授在和李善友（混沌大学创办人、前酷6网创始人）的某次讨论中绘制了图8-9。汪教授认为，社群诞生早期追求高互动，到了成长期和成熟期后，就要追求对外合作，以获得更大的创新机会与外部机遇。此图也说明了外部资源对于社群壮大的帮助作用。

不过，在社群规模扩大的过程中，“父母皆祸害”一直停留在象限的右侧，而没有进入左侧（见图8-10）。

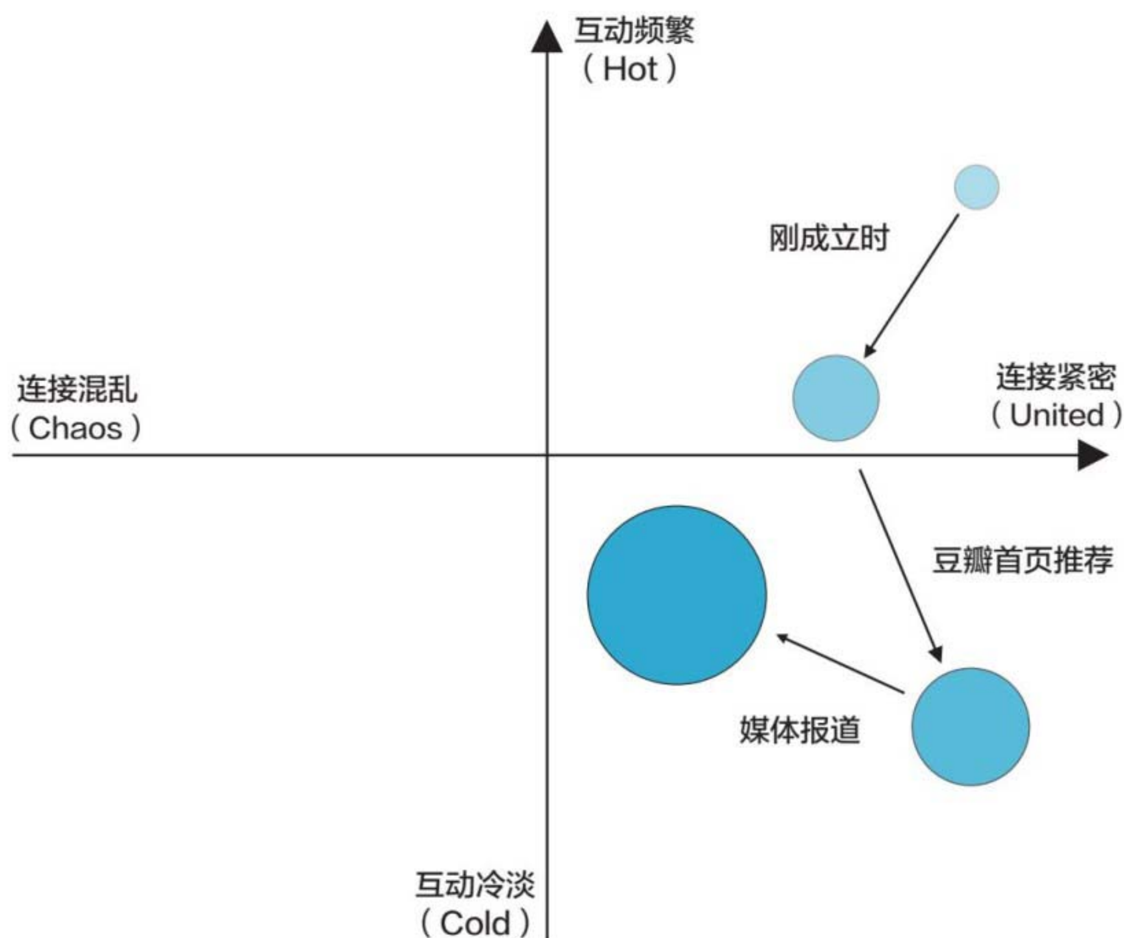


图8-10 “父母皆祸害”小组跃迁示意图

其中一个原因是，社群定位对于小组/社群的未来发展有一定约束力；另一个原因则是，小组内一直存在一个比较有影响力的核心人群和KOL，哪怕在涌入了不少新成员时，这个人群仍然保有影响力。正因为核心人群的存在，促使“父母皆祸害”稳定在“社区公园”这个社群形态中人数最多的分类中。

我们将这些规则和外部力量归纳为第八个结论吧。

结论八：社群的升级和跃迁受到四种力量的影响，分别是：成员之间互动是否频繁、是否有一个足够大的主流人群、商业化力量的介入，以及外部力量的介入。

现在，我们厘清了社群的样子，业界风起云涌的无数优秀社群都因此可被适当地归类。根据这些分类，我们可以找出并形成对应的社群运营路线。

09
让人们愉快地消耗对方时间

如何运营不同种类和不同阶段的社群

- 不管是人们在微信中体现出来的行为习惯（人人都想进大群，人人只在小群中活跃），还是在豆瓣小组数据分析中所看到的结论（小组越大，成员之间就越倾向于互相形成小圈子，受主流人群的影响越小），都惊人地相似。面对这些属于不同种类和阶段的社群，该如何运营呢?
- 运营的本质是争夺用户时间，强运营和弱运营的区别在于围绕的核心是谁（是运营者还是用户本身）。

不同分类下的社群究竟应该如何运营？在用户打法（或用户池打法）中，用户的持续活跃、进阶、转化等，最终都会落到“时间货币”上来，也就是用户愿意活跃多长时间，并最终帮助社群获得多少收入。时间货币的获取很大程度上依赖于社群运营。现实中的社群运营有两大风格可循。

从两个小社群的日常运营说起

2016年年初，班丽婵离开蓝色光标，创办了CMO（首席市场官）训练营——一个面向市场副总裁、市场总监的社群。到年底时，这个社群吸引了超过2万名付费会员，营收300多万元人民币。这个成绩对于一个初创团队来说是非常不错的。

班丽婵是怎么做的呢？有一次我和她长聊了这个话题。不可否认的是，班丽婵的个人履历对这个社群的快速成长有巨大帮助，她曾出任《市场圈》《广告主》杂志主编，后曾就职于联想集团品牌推广部，创办训练营前是蓝色光标活动树内容中心总经理。这些经历对于聚拢CMO人群有着天然的帮助。同样，当这个垂直人群被聚拢起来后，就会迅速显露出应有的价值——垂直人群非常珍贵，所能焕发的价值很高。在这里，我们先撇除个人履历的影响，只聚焦于日常运营。

从2016年下半年开始，CMO训练营开始侧重于以下这些工作：

（1）每周一次线上“CMO私房话”活动；

（2）每月一次CMO线下主题沙龙；

（3）每两个月组织一次闭门深度学习（即高级研修班），每次为期两天；

（4）不定期在一些企业内部展开CMO游学活动；

（5）年底举办CMO行业年会。

从这些活动规划中，我们看到了一个频繁开展活动的社群，而且每项活动都有一个明确的主题。截止到2016年年底，班丽婵组织了一个超过200人的认证讲师队伍（我也是其中一员）。2017年上半年，班丽婵更是将未来一年将要展开的所有活动及其主题全部预先公开，时下风头最劲的企业和传播话题、市场人物，几乎全都囊括其中。训练营还根据行业特点及职责划分出更多细分人群和话题，比如B2B营销

会、品牌总监群、品牌经理群等。这些活动和更深入的重度垂直话题，才是最后帮助CMO训练营吸引超过2万名付费会员的根本原因。

如果说训练营会员规模的基础是“三近”，那么这个社群的“一反”则来自服务CMO们的供应商体系：CMO们会释放大量商业订单和采购需求，而围绕甲乙双方的配合与抱怨，又是行业中最基础、最热门的话题，是最典型的需求与冲突的结合。与此同时，陈维贤发起了一个聚焦于运营人群的小型社群“运营研究社”。2017年年初，陈维贤盘点了一下社群发展情况：过去一年中社群吸引了441人，每天在社群中签到的人数占65%；共发起和完成了38次主题讨论，其中，每个月都会有一个大型主题。

有一次，陈维贤根据成员活跃度，将社群成员做了一个划分。因其是一个强运营的群（陈维贤还会经常将一些沉默、不活跃的用户剔除），活跃比例非常高（见图9-1）。

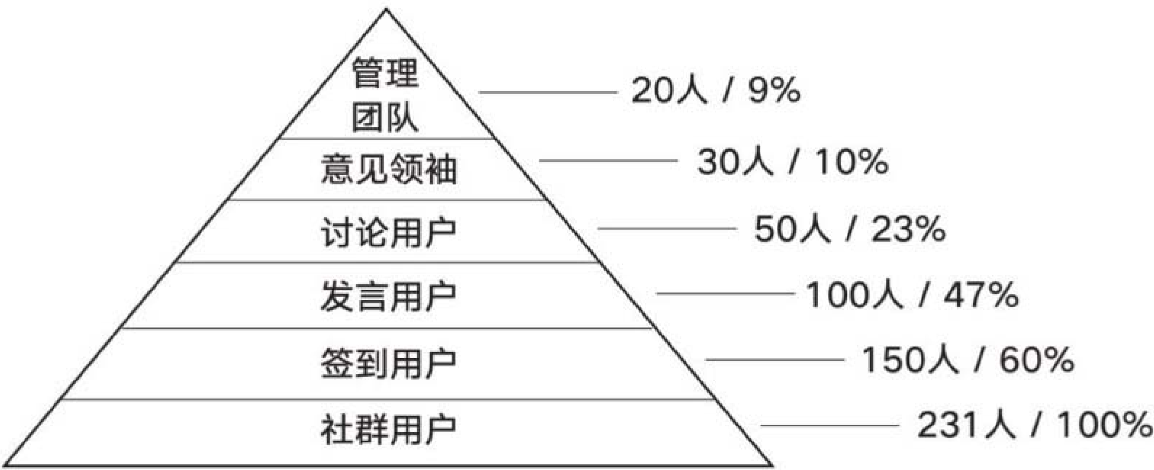


图9-1 “运营研究社”社群成员的划分

在这种社群成员的划分方式中，根据成员贡献程度排列——签到、发言、参与讨论，乃至分享最终思考，就是成员需要做出的贡献——最终呈现出典型的金字塔模型。贡献程度越高的塔层，成员越少。这种社群成员的划分方式非常典型。CMO训练营的成员划分也几乎与此一致。这种划分沿袭了一直以来BBS的划分方式。

在PC互联网时代以论坛形式承载的社区中，人们通常会关注发帖量/发帖人数、回帖量/回帖人数等几个核心指标。其中发帖人数所占比例由早期的百分之几，逐渐下降到百分之零点几，可见这个人群对于论坛活跃的重要性有多大。

如女性社区55BBS，在发展早期，有些用户为了写好一个帖子，甚至会请假一周，写出的帖子内容专业度堪比一本专业杂志中的文章。康盛前总裁陈亮（2016年创办洗碗课堂）说："贡献信息的人会感觉到自己被需要、被追随、被夸奖等。"在一个社区中，这些优秀的内容创造者大多扮演着意见领袖的角色，常有着"大神"的称谓。

其次是互动用户。根据动作划分，这个人群可以再度细分为签到、点赞、回帖参与讨论等不同类别。从重要性上看，回帖参与讨论的用户更重要。一个社区中优质信息的扩散和传播也有赖于这个人群。互动用户不仅有助于将优秀的原创帖子从可能埋没的隐忧中解救出来，大量互动和讨论也相当于给发帖者一个巨大的"互动激励"，会有效提升发帖量，甚至将互动者变为发帖者本身。可以说，在大神的诞生过程中，无数跟帖、互动的用户起了巨大作用。

紧接着是浏览用户，这个人群通常只看不说，也就是我们常说的"沉默的大多数"。他们构成了绝大部分社群的基础。

三个人群分别代表着内容创造者、内容传播者和内容消费者，并由此构成了一个金字塔（见图9-2）。

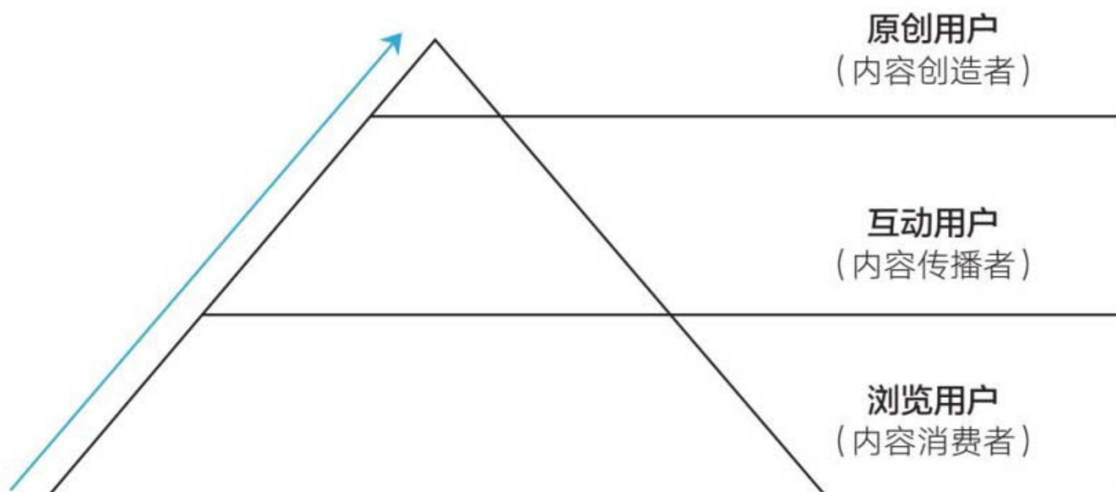


图9-2 社群成员的第二种划分

社群成员角色的第二种划分方法

根据用户对社群的贡献和影响力程度，将其分为原创用户、互动用户和浏览用户。

强运营应该强到什么程度?

这种划分成员角色的方法代表着一种主流运营思路，即通过各种策略，将只看不说的内容消费者变成轻量的点赞用户，继而变成回复、参与讨论的重度互动用户。

社群运营者努力制造一系列话题和活动，鼓励和吸引成员来参与，或者规定一系列强力的规则，让每个成员都遵守，以壮大贡献内容和互动的人群。这些策略可以称为“强运营”。

强运营究竟需要“强”到什么程度才算够强？我们可以从一则“用户公告”中看到些许端倪。

2011年，有一位互联网用户在知乎上发起一个提问，“为什么‘某些论坛’上的网友发言往往都很理性？”充满正能量的“感谢文化”，与当下微博等开放社交网络上充斥着的“键盘侠”及裹挟着大量负面情绪的批评等文化截然不同。看到这个问题后，高顿教育产品经理谌斌想起曾经在一个类似网站看过一份令人叹为观止的公告，于是再次认真细看。他发现，公告中所呈现的论坛管理水平超过了许多论坛（见附录）。

这份公告“用一种强硬的方式来指导用户”。规则非常详细、具体，超过了40项，明确要求用户遵守各种细节和“不允许”要求，任何违反规则的用户都会被踢出论坛。当时很多社区经常出现“键盘侠”等问题（其实现在也同样存在），但这份从严从细的用户规则从一开始就在杜绝类似问题。公告发自2005年，此后数年一直持续更新。每次更新都会公开最新删除会员的数量，这更像是一个公开警告：你一旦违规，就要出局。

这是“强运营”的一个现实样本。在浏览型、陌生人为主的社区中，类似规则十分常见。谌斌将这份“公告”原封不动地粘贴在问题之下，最后在问题所引发的78个回答中排名第一。

“碳9学社”是一个在创业者中比较知名的学习型社群，名字取自“探究”之意，意在能够深入探究某件事物的本质。创办者冯新经常会邀请社群成员围绕一些书籍进行深度讨论和学习。不过，要想加入该社群并不是一件容易的事情，通常要经历这样一个过程：

（1）交作业。希望参与的用户首先需要围绕活动主题（如某期话题是社群运营），根据自己的从业经历撰文，或阅读某本专业书籍后撰写阅读笔记，组织者据此来判定用户是否可以参与这次深度学习。

（2）同伴阅读。加入后的用户被分成不同小组，成员需要选择共同阅读的一本书，每天完成1～2章内容的阅读，并提交300字的读书笔记。

（3）磨课。小组成员围绕当期话题展开多次深度讨论，并形成一定结论。

（4）正课。在磨课中形成的结论，将会在全部成员面前做深度分享。

（5）体验课和公开课。邀请外部嘉宾进行系列主题分享，组织者和小组成员都可以邀约嘉宾。

（6）复盘作业。将系列课程和讨论后最终形成的思考加以总结，形成结业文章。

其中，成员每天进行阅读，就像每天打卡一样，由小组成员通过微信群互相监督、讨论；体验课和公开课各三天时间，正课则是一次连上两天。

尽管时间安排表中小组磨课有近10天时间，但实际多由小组成员自己约好时间，自己组织聚会讨论。

在这样的时间安排下，一次深度学习几乎贯穿整月，各个环节都极度消耗用户时间。

这即是典型的强运营。和碳9学社一样，CMO训练营每周都会组织活动，并主动邀请了200名来自各大企业的认证讲师。陈维贤采取的入群收费、每天签到、每月主题课程，以及经常剔除不活跃成员等措施，都属于强运营的措施。

碳9学社其中一期主题课程的时间安排见图9-3。



碳9学社 第30期课程 **领导力**

学委：张继之 助理：龙至中

一	二	三	四	五	六	日
1月19日至24日 **建群/了解碳9**		25 二八	26 二九	27 除夕	28 初一	29 初二
30 初三	31 初四	2月	2 初六	3 初七	4 初八	2月5日 **体验课**
6	2月7日 **体验课**	8	2月9日 **体验课**	10	2月11日 **同伴阅读**	12
2月13日 **公开课**	14	2月15日 **公开课**	16	2月17日 **公开课**	2月18日 **截止作业**	2月19日 **抢板凳分组**
20 小组磨课	21 小组磨课	22 小组磨课	23 小组磨课	24 小组磨课	25 小组磨课	26 小组磨课
27 小组磨课	28 小组磨课	3月 小组磨课	3月2日 大磨时间	3 小组磨课	3月4-5日 **正课时间**	
6	7	3月8日 **复盘作业**				

图9-3 碳9学社其中一期主题课程的时间安排

实际上，强运营案例在身边比比皆是，且在许多垂直社群中运用最广。例如：

赵宏民在上海组建了媒体人社群“媒媒哒”，每周都会组织一次线下活动和线上分享会。此前他组织的另一个行业社群，在年底发起了“帮乙方讨账”的活动，帮助处于弱势地位的乙方（公关公司、广告公司）拿回欠款。

微游学社群通过做活动、免费课程等方式，吸引许多成员加入，再邀请其中的活跃用户加入更小的新圈子，通过更多高质量分享、线下聚会等方式进行运营。处在不同层级的每个成员都愿意支付相应层级的费用。这种方式不仅实现了用户进阶，也实现了社群变现。

“唐僧哥”运营着一个“西天取金”的微商社群，社群里的5 000位核心成员每天都遵从指令，通过拉群、发布微信信息等方式进行扩散，这个核心人群的影响力直接覆盖10万名用户，间接覆盖了300万潜在人群。

甚至许多论坛会组织编辑团队来策划、撰写主题帖或发起运营活动，以吸引更多用户浏览页面，“运营帖”“巨量帖”（即由运营团队策划的一些话题性主题帖）层出不穷。

我们甚至可以省略种种细节，用一句话来总结：**运营者努力消耗用户的时间。**

因此，强运营非常强调社群规则、意见领袖，强调社群管理、话题管理和引导，需要配备一个人数较多的运营团队来进行服务。如果细心观察身边大多数社群，如黑马会、虎啸、金鼠标、CMO训练营、运营研究社等，就会发现这些社群几乎都有一支比例不低的运营人员队伍。想要覆盖更多成员数量，就需要相应扩大运营团队。这意味着：**社群规模的大小取决于意见领袖及主流活跃人群数量的多少，或取决于运营团队所能照顾到的最大成员数量。**

在这样的背景下，强运营特别适用于人群范围明确的社群及社群诞生早期，如各个垂直领域社群、地域社群等。人群越明确，强运营所焕发的价值越大。我们甚至可以跳过互联网社群的案例，先去看一个故事。

黄章晋在他的《来到地球第一天》中用一章内容探讨了游牧民族壮大和衰弱的原因。章节一开始就描绘了一个非常有画面感的细节：

> “四十万众蒙古国主巴图鲁成吉思汗，问水滨三万人满洲国主英明皇帝，安宁无恙耶？”1619年10月，蒙古国最后一任大汗林丹汗居高临下地致信努尔哈赤，警告满洲不得再拉拢分化位于辽东的左翼蒙古诸部。

最终结果当然是“三万众”小部落凭借着八旗制度，不仅成功击败了“四十万众”林丹汗，最后还在明末乱局中成功入主中原。而林丹汗的先祖成吉思汗能够在一统蒙古草原后，建立起辽阔的帝国，也得益于“打散了部落组织，将其编为96个千户，千户下又设百户、十户，牧民不得离开其组织，部落的界线被抹掉”。黄章晋将这一章节命名为“历史偏爱有制度的莽夫”，如果放到社群运营的背景中去看，就是典型的强运营在人群范围明确的情况下胜出的案例。

强运营还有另外两个值得强调的点，那就是社群构建的基础“三近一反”以及小群制。

2011年，“双志精英会”成立，迄今为止吸引了13 000多名会员，日常活跃率近50%，孵化了包括“今日排行榜”“今今乐道读书会”“盒饭财经”等在内共100多个优秀自媒体账号，成为业界一个非常重要的创业人群聚集地。

成立之初，双志的本意只是想找到国内高收入人群，说服他们投资。应该如何做才能和目标客户建立长期、稳定、可信赖的合作伙伴关系，并说服他们参与到投资基金中来呢？如果没有3～5年时间来构建信任关系，根本无法实现最终诉求。团队在分析目标用户的过程中发现，高收入人群大都聚拢在中国的商学院体系周围，每周此起彼伏

的各类分享会、培训，是这类人群的深度学习和深度社交方式。甚至，许多培训机构和商学院也开始反向做投资基金。

双志继续跟进用户需求，发现许多企业家不希望总在行业内互动，而是特别渴求获得支持企业运转的外部资源，如媒体人士、知识分子、医生、明星名人等。另外，双志发现大型培训对于维持成员的长期活跃没有帮助，**人们希望一小部分人彼此深度社交，在这个基础上再去扩充更多人脉。**因此，双志借鉴商学院的运营方式，采取了最“笨”的小班制，就像学校上课的那种班级制度一样。创始人杨铄今曾从事电视传媒行业，还曾任职香港上市公司第一视频新闻网CEO，他拥有的资源足以支撑小班制对嘉宾和重度内容的需求。

2015年，我加入这个社群时已是89班，它就是这样一个典型的“小班”：全部成员60多人，包括领军企业董事长、上市公司高层、知名演艺明星、媒体总编辑、银行高层等，多是名震江湖的人物。从某种程度上看，这些成员行业地位相当，又相互依存，各取所需，“三近一反”原则几乎体现在每一个小班中。

我所在的班级第一次开课时，就用了一整天时间进行“破冰”，要求每一位成员都能准确叫出其他成员的名字，之后才是连续两天的深度分享时间。在破冰阶段，成员还需要选出“班委”，班委对自己将要帮助班级实现的目标做出承诺。其中，班长和副班长将对三件事情负责：

（1）组织一定数量的读书会（包括班级内对企业发展的复盘分享、邀请专家进行公开课等），保持每周一次的频率；

（2）投资路演，保持每月一次的频率；

（3）识人宴，以组为单位（班级内再度分成几个小组，每组20人），每月展开一次“识人宴”，即学员邀请值得结交的朋友给大家认识，一起吃晚餐。

在这三个核心工作之外，如每天打卡分享、红酒赏析、旅游等其他事项都由班委自由组织。

组织者还会安排老成员加入，担任班级的名誉班长或副班长，帮助新成员更顺利地组织活动，或解决实际需求。班级之间，各地成员还会经常组织当地的阅读峰会、行业峰会和公开课。每1～2个月就会组织一次走进500强企业活动，每2～3个月就会组织一次全球游学，每年举办一次年度大会等。

这些活动和安排是典型的强运营，成员的时间也被大量消耗。在这里，双志迅速崛起的典型特点是将大社群化小，在每个小组充分体现“三近一反”。

来玩个棉花糖游戏吧

康盛前总裁陈亮在观察不同论坛的发展时，曾看到一个很有趣的现象：

社群中的超级意见领袖一旦多起来，多半会发生部分人出走另组山头的现象。

在他看来，这是因为社群无法同时容纳太多意见领袖，尤其是超级意见领袖。社群的壮大和活跃虽然有赖于这个人群，但一旦数量多起来，反而会让成员们为难：该捧谁呢？意见领袖们也都想当第一，竞争的结果多半是发生矛盾，导致其中部分人出走另组山头。

从这个现象中能看到社群运营的诸多要素，如社群角色的划分、社群运营方法，以及社群发展的边界等。强运营强调意见领袖，但利益也会逐渐流向主流人群、意见领袖，乃至社群的运营团队、掌控者

手中。当大部分活跃用户享受不到应有利益时，会转而变成沉默用户，乃至最终离开。如果一个社群中存在多个能影响大部分成员的意见领袖，那么，社群最终会因为利益分配不均而分裂。这就是陈亮所提及的“社群无法同时容纳太多意见领袖”的原因。

林思恩博士和她的同伴们（中科院心理所杨志教授、人大劳动人事学院王桢教授、上海交大汪小帆教授、刘飒）做过一个非常有意思的实验，虽然领域不同，但说明了同样的问题：

研究人员将260名网友分成52个小组，每个小组5名成员，让他们分别执行一项需要相互协作才能完成的略有挑战性的任务——利用一些材料（20根意大利面条、胶带、绳索、一把剪刀和一个棉花糖），搭建起能够支撑棉花糖的结构，高度越高，表明小组协作越成功。这项实验因此被命名为“棉花糖”实验。

> 实验结论很简单：当小组成员的互动充分且均衡时（通常表现为成员之间的互相表达更加直接、简短，以便所有成员都能表达），完成任务的过程最为顺畅，成员之间最容易达成共识。如果沟通局限在少数几个人中（通常表现为某些成员长篇大论，阻碍和影响了其他成员的意见表达），成员分歧较多，也容易导致任务失败。

《社会心理学视角下的心理契约》中也曾提及：“组织成员互动越频繁，当其中没有任何人的互动频率明显比其他人高时，则他们之间联系与互相交往时的轻松感越强烈。”在分析豆瓣小组的过程中，我们还看过类似结论：特定人群（如意见领袖或主流人群）持续紧密互动，会令这个小圈子越来越紧密，社群也因此会变得越来越小。

除此之外，强运营还面临着成本压力。以强运营的微信群为例，按照许多社群乃至圈子所强调的规则，违反规则的成员应当被移出圈

子。但当坚持执行规则时会发现，执行规则的成本远远大于新建一个社群。这些成本包括：

寻找成本：找到那个成员并剔除出去所需的时间。

情感成本：面对被剔除成员可能产生的抱怨和怒火。

运营成本：维护社群、发起各种活动、提供服务等各项实际成本。

潜在损失：如果该成员是高阶或活跃成员，移除该成员还可能会对社群的活跃度造成影响。

噪声产生：如果不移除，则相当于默许成员继续破坏规则，并导致更多噪声产生，继而驱赶了其他遵守规则的成员。

在微信群、QQ群可轻易组建的今天，重新创建一个群比维护一个群的成本更低。浪费变得随手可行，迅速衰亡和沉默的社群越来越多。

当社群人数不断增加时，核心人群所起到的作用越来越小，成员形成一个个独立的小圈子。这时，社群开始转而强调文化，运营者需要将无数小圈子聚拢在一个被共同认可的文化中，形成一个大型社群（关于社群文化的形成，我们将在接下来的章节中重点讨论）。同时，由运营者强力约束的“显规则”被基于关系的“潜规则”所取代，部分内容如下：

关系亲近，所以请不要骚扰诸位成员。

互相结识，对他人的信息进行互动、评论，以及肯定和赞扬。

互相信任，推荐自己喜欢的商品和信息，以及不泄露群内的私密讨论。

互相协作，将自己的优势贡献出来，弥补他人的不足，实现成员间的长板合作。如能经常互相帮助、互相协作（频繁互动），那就再好不过了。

当社群希望覆盖更多成员，或者面对的人群范围更大，新增人群不明确时，用户支付的时间和信任成本，以及企业自身的运营成本、人力物力成本等，都会逐渐达到令人无法接受的地步，导致强运营逐渐退出核心，新的运营策略开始取而代之。

“闺蜜圈”的三种运营技巧

许多大型社区和平台都不主张“强运营”，尤其以腾讯、百度和豆瓣为代表，但不主张“强运营”不表示没有运营。

2015年，张威曾经撰写并发表过一份备忘录，详细描述了移动垂直社群是如何运营的。他是“闺蜜圈”的创始人，曾在腾讯工作多年。我曾在《社交红利2.0：即时引爆》的社群叙述中引用了张威的部分数据。“闺蜜圈”一直保持着16%的用户发帖率和35%的用户参与回复率，以及单个用户每日平均使用时长超过40分钟等优良表现。张威在备忘录中将实现这些优良表现的方式方法分别总结为三种运营方式：机制运营、标杆运营、氛围运营。

其中，机制运营可以用三个步骤来解释。

第一步：将用户人群进行细分。只有将人群实现细分，才能将他们引导到兴趣相似的人群中去，也才能引导用户看到他们感兴趣的内容，有效提升互动率。这是“三近一反”策略的实际运用。

第二步：对产生的内容实时分类，最简单的区分是将其分为阅读型和讨论型，根据不同内容配备不同流量资源进行推广。

第三步：让内容呈现去中心化。所有内容都有基础曝光流量，根据不同内容属性，充分利用好友关系链、细分人群等来做相关性曝光推荐等，让流量得到最大利用。

张威认为，用户基于内容充分交流，社群才会更活跃。其关键在于新帖发表后的短时间内就有人参与互动，以让发表内容的人感觉愉悦。在此之前，“闺蜜圈”全部用户都在一个大圈子中，随着用户越来越多，许多新帖一出现就被更多的新帖冲刷下去。发帖却没有得到互动，这降低了用户愉悦感，继而又导致内容数量的下降。在这种情况下，闺蜜圈通过产品机制将用户分成了无数个不同小圈子。机制运营是构建用户小圈子、充分曝光内容、充分互动的基础，而氛围运营和标杆运营对机制运营加以充分配合。

用户会在意自己是否属于某个圈子，好友是否在圈子里面，氛围运营就主打这一点。而内容在社群运营中也是强有力的工具，因为内容会在扩散过程中帮助社群建立起巨大的外部池子。将用户过滤补充到各个小圈子中还会引导用户“破冰”，看别人怎么玩是新用户最快捷的学习方式。标杆运营就是找到社群中的典型用户、典型内容和典型玩法，并给予资源推荐，包括通常理解的位置、流量、活动展示等社群“硬”资源，以及活动激励、勋章成就、用户进阶等“软”资源。

在三种运营策略下，张威发现：**每个小圈子都有自己的生命周期，如果能够在一个月内超过一定的阈值，这个小圈子就会活跃。**

在闺蜜圈，这个阈值是30天内超过5 000分（圈子质量分值）。这个质量分值放到其他社群中没有任何意义。值得参考的是质量分值的构成，包括：小圈子中用户的全部时间累计，30天和7天内的发帖、回

帖数，以及30天和7天内活跃用户数等。另外，还要兼顾发帖、回帖的质量，例如优质帖子权重更大等，关注点仍是小群成员发帖和互动这些核心行为。分值越高，表明小圈子越活跃，当达到高度活跃状态时，哪怕创建者/群主已经离开，也不会造成影响；如果分值过低，则小圈子就会迅速衰亡。

来自王者荣耀的参考：弱运营应该是什么样的?

我们还可以通过分析游戏社群的运营来获得更多启发。

冯海利是前蓝港在线副总裁，刚刚离职创业。他在漫长的13年游戏生涯中发现，游戏的生命周期离不开重度社群交互，让玩家在游戏中找到存在感尤为关键。许多回合制的游戏产品都会突出公会战、组队等多人配合，如组队一般需要3～5人，公会战则需要至少十几人、几十人。另外，也需要更多游戏内部不同角色、不同等级之间进行各种组合，让不同玩家找到存在感，在团队中找到自己的定位，每次完成任务时获得的荣誉感都会帮助个体找到存在价值。

今天的游戏产品，也非常依赖外界的各种即时通信工具。游戏提供了内容和话题，用户在各种通信软件中进行沟通互动。同一个公会或经常组队的玩家会利用微信、QQ等组成小群，经常在上面相约一起打游戏，既不改变大家的沟通习惯，还能有效稳固小群内成员关系，提升玩家在游戏中的黏性。

最近市场上流行的以回合制为主的动作角色扮演类游戏（简称ARPG）在社交方面剑走偏锋，在游戏性和收益两者之间更偏向后者。采用这类玩法会带来完全不一样的结果：

重度角色扮演类游戏（简称MMORPG）一个月后通常会流失90%以上的玩家。而回合制游戏采用重社交玩法，生命更长久，如一款游戏在5年前有10万人在玩，5年后依然会有90%以上的玩家留存并保持活跃。此外，这类玩法付费率也非常高。

在今天的游戏设计中，提供大量地图、交互系统、交互功能，供玩家互相组队去竞争的玩法，已经成为基础。想要在游戏中更快成长或获得更多愉悦的体验，组队是最好的选择，玩家因此会投入更长时间和更多情感，并彼此产生影响；游戏公司则会获得用户的长期活跃和变现收入。在游戏设计中，几个核心需求一直发挥强力主导作用，也是产生付费和收入的主要来源。其中包括：

·安全需求。人类历史上族群的诞生，就是以安全为前提。

·成长需求。每个成员都希望自己逐步成长，进入更高阶层。在“小池塘里的大鱼”这一章节中，我们深入讨论了“用户进阶机制”这一点。

·探索需求。不同地图和任务、新鲜玩法、新英雄和装备等，都会吸引成员展开更多尝试。

·交互需求。成员之间互相发起任务，展开沟通和讨论，寻找共鸣，分享资讯等，都是交互需求的产物。

·审美需求。精美的设计，从背景画面到虚拟形象等。

·尊重需求。各种“比较”下的排行榜、等级、勋章等，都在体现成员的尊重需求，让每个成员能够充分展示自己的个性，获得荣誉，塑造形象等。

·个人实现。引导用户完成目标、解决问题、表达诉求等。

这些需求可以看成是对“工具性”问题（你解决了什么根本性问题）和六大社交驱动力的另一种解释。在游戏中，这些需求已经被深

度系统设计和功能设计所解决，而且解决得越来越好。我们可以参考腾讯手游王者荣耀的脑图（见图9-4）。

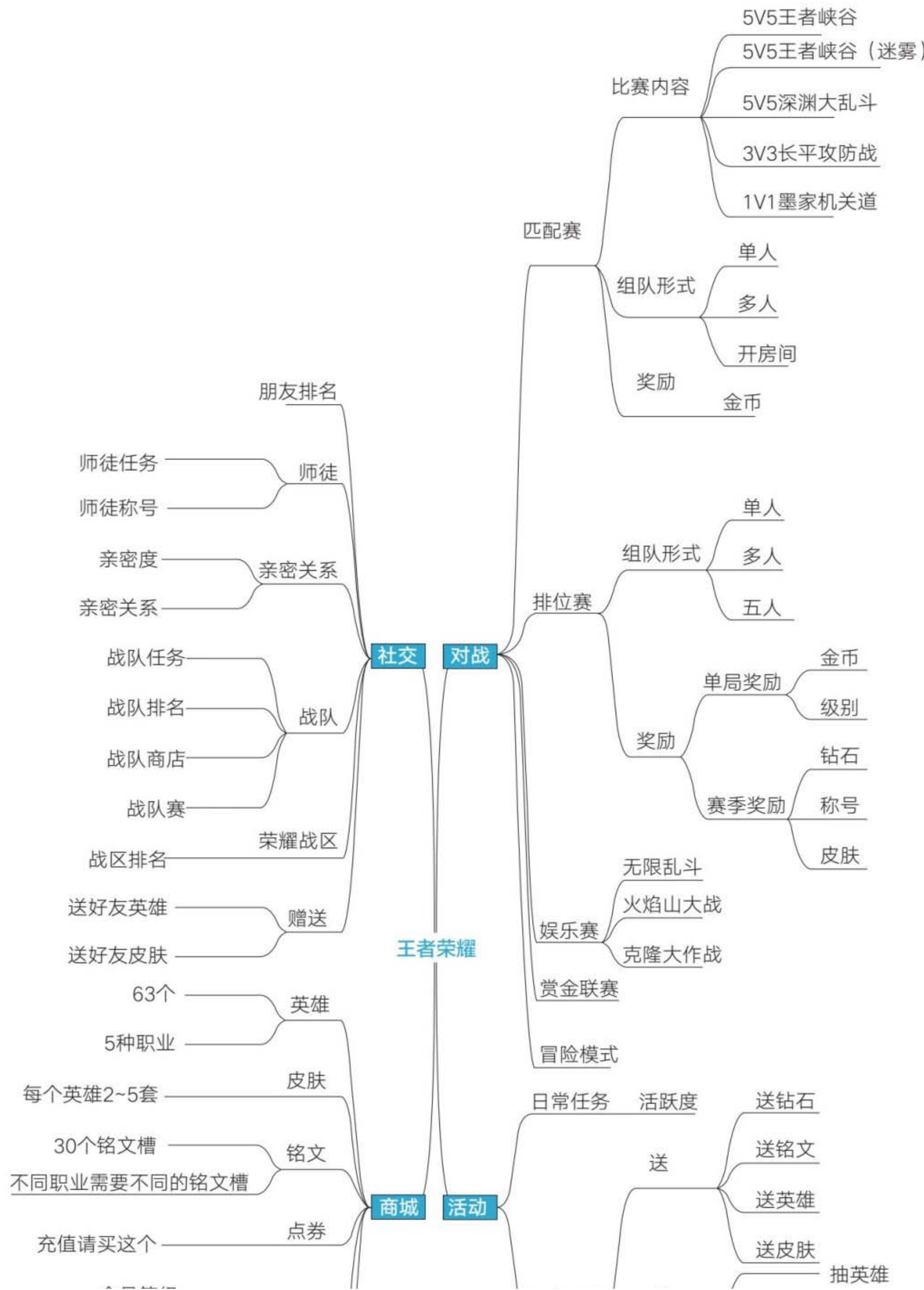




图9-4 王者荣耀脑图（截至2017年8月）

2015年年底，腾讯推出手游王者荣耀，其很快就跻身国民级游戏行列。2016年年底，王者荣耀顺利摘下当年腾讯内部名品堂大奖。这是腾讯内部表彰最优秀产品的一个奖项（微信就曾是这个大奖的获奖产品，当年奖金达一亿元人民币），可见腾讯对这款游戏的肯定。另一个数据是，2016年这款游戏登顶苹果IOS畅销榜超过50次。有报道猜测，王者荣耀在2016年收入达到68亿元人民币，2017年第一季度中，月收入则迅速蹿升到了30亿元人民币。

熟练运用社交特性，运用“比较”，大量引导用户进行组队、战队竞争等，给这款游戏用户的迅猛增长带来了巨大帮助。许多产品经理都在深度关注和研究这款游戏中的社交用法，倍全产品经理明振茂曾在一篇产品笔记中用一张脑图将王者荣耀的各个核心设计表示了出来，7种核心需求借助这些设计得到满足。当然，其中关系、比较的因素占据了很大比重。图9-4就是由明振茂梳理并制作的。

这些策略被统称为“弱运营”。

弱运营的实质是充分运用各种特性和各种机制、基础需求，将并将之融入产品的各项功能设计中去，让用户自发地行动起来，自发地去寻找结果。在弱运营语境中，团队的管理者/社群的创建者，实际上变身为进阶机制的设计者和驱动力的运用者。因此，我们也可以用一句话来形容弱运营：**让人们愉快地消耗对方时间。**

弱运营语境下也有一种针对用户角色的分类方法，它和强运营的用户角色划分略有不同。豆瓣在实际运营中根据用户状态使用四个不

同的名词来进行代称，分别是：

Plant（植物型用户）和Animal（动物型用户）。这两类用户类型都只看不说，不留下任何内容。这些用户纯消费和浏览内容，没有对社群带来贡献，也就是社群中最常见的“沉默的大多数”。在过去，通常用“潜水”来形容这类用户。两者的差别是访问频次。频次低，会被归类为植物型；频次高，则会被归类为动物型。

Human（人类型用户）。用户的行为在浏览的基础上再进一步，产生了包括点赞、收藏等在内的基础简单的动作行为，并逐渐开始记录和生产有价值的内容，如写日记、评论等。

God（大神型用户），也就是俗称的意见领袖（KOL）。当人类型用户产生的有价值内容开始辐射到外部并吸引来更多新用户，或在一个小圈子中收获其他成员的肯定和崇拜（较多的正向反馈）时，这些用户就升级成为大神。

这四种用户状态还可以再度归纳为“非人类型用户”和“人类型用户”两种。差别只在于用户是否留下了可以阅读和分析的内容，如果留下了，就是人类型（人类和大神）；如果没有留下，就是非人类型（植物和动物）。在豆瓣看来，用户状态并不是一成不变的，而是在这四种状态之间不断切换。就像是在生态系统中一样，四种状态相互依存，相互作用：

低层次类型用户要尽量往高层次类型迁移（企业希望用户更多地成为“大神型”）。

高层次类型用户的生存，依赖于低层次类型用户的仰望和支持。

因此，社群既要推动成员不断向上迁移，从植物型最终升级为大神型，又要管理四种用户状态之间的比例。这个比例没有好坏之分，只是反映出产品的变化。如果人类型用户比例升高，大神型用户比例降低，表明用户自说自话的行为增加，成员之间没有发生互动和关联；如果非人类型用户比例升高，人类型用户比例降低，表明用户正在逃离这个产品。

社群成员角色的第三种划分方法

Plant（植物型）：低频浏览。

Animal（动物型）：高频浏览。

Human（人类型）：产出动作和内容。

God（大神型）：产出影响力。

在这种用户划分的背景下，弱运营所强调的机制运营、标杆运营、氛围运营显然更适合激发更多用户从非人类型转化为人类型。而小圈子状态中的用户，也更适合于用户状态的呈现和向上升级迁移。

线下社群的弱运营实验

“强运营”和“弱运营”的选择和差异，在身边许多领域都可以明显感知到，以我生活的小区为例：

我住在北京郊区的一个小镇。2017年3月中旬，小镇举办风车节，广场上布置了一个巨大的风车迷宫，小朋友们可以在里面奔跑游戏。路口树起来一个巨大的荷兰风车塔，家长们可以陪同小朋友一起登上这个大风车，然后从一个高高的滑梯上面一滑而下，吸引了许多小朋

友和家长。所有的商家也都布置了风车元素，还有一个临时搭建起来的小小跳蚤市场（被命名为创意市集）等。

小镇经常策划主题活动，每个月都有不同的活动主题推出，这个风车节是其中之一，也因此吸引了许多家长带着小朋友前来。有一回我碰到一位家长，他竟然从遥远的西二旗（我所居住的小镇位于北京东北角，西二旗则位于北京西北方向）开车前来参加活动。虽然这个小镇的公共交通设施并不十分便利，从最近的地铁站下车后要步行40分钟（骑车10～15分钟）才能到达，但这并不妨碍家长们远道而来。

这是典型的强运营方式。是不是还有其他方式呢？房地产行业正在非常开放地思考这个问题。

我在领教工坊（一个学习型社群）结识了张诚，他是田园东方的创始人。近年来，许多地产商开始将目光从城市转向郊区，开发“小镇”形态的新房产项目。田园东方正是其中之一，这家公司以“田园综合体”为模式，在成都、无锡等地开发了自己的“新田园主义小镇”。

对于在城市中居住的人们来说，冷漠和互不相识是一个不得不面对的现状，如何解决居民之间的互动问题？最理想的方法是模拟农村状态，但这很不容易。我从农村长大，多少熟悉一些农村的情况。在我家乡江西丰城的一个典型农村，全村人几乎都姓徐，都算是亲戚，血缘和宗族在其中起到了巨大作用。大城市中的小镇没有这些“三近”，尤其是当人际交往向线上迁移时，人们更加没有动力去结识小区中的邻居。因此，让人们互动起来是一个巨大挑战。我和张诚探讨的就是这个问题。

2016年6月，张诚前往瑞典一个名叫于特耶纳（Ytter järna）的村落考察，这是他系列考察中的一站。耶纳（Järna）是瑞典人智学运动中心，于特耶纳意思就是耶纳旁边的一个村落。说是村落，它更像一个人智学集中交流和展示中心，吸引着一批人智学研究人士，以及农

业、教育、医学、艺术等领域的专家聚集在这里。村落里居住着6 000多位居民，其中大约2 000人从事着与人智学相关的职业，包括协会、医疗机构、农场市集、教育培训、研究机构、餐饮住宿、剧场、会议、批发零售、道德银行等。

在于特耶纳，所有机构都由各自不同的运营方负责日常维护，背后都有基金和道德银行的支持。道德银行不追求赚多少钱，而追求钱所产生的意义，银行把钱用于解决社会问题、推广可持续发展的环保事业和促进当地乡村经济的发展，所有对外借款都是公开透明的，通过网站和杂志向公众明示。道德银行支撑了文化中心、华德福学校、生物动力农场和治疗之家的运营。张诚在这里停留的时候还拜访了许多当地人，他发现，居民们共享着相同的价值观、处世态度和思维路径。

在考察多日后，张诚认为这就是社群形态，这并非因为本书是社群主题才如此牵强附会，而是张诚在其考察笔记中就如此记载。他将其中考察的结论部分归纳为四个方面：参与性、价值观、自治性和产业性。

房地产行业一直有个专业术语，叫“三统一分散”，即统一规划、统一建设、统一管理、分散经营。张诚认为，房地产并不是什么都擅长，它需要更多人参与进来，仅有房地产是生冷的，产业则会促成人群聚集，所以这些共建者要占到一定比例，不然就是冷冰冰的社区。因此，目前正在进行的田园小镇规划中，上述四个特点被要求渗透其中。

田园东方无锡小镇项目包含了集市、华德福学校、田园大讲堂、蜜桃故事馆、田野乐园等功能，其中书院和咖啡厅就是共建的结果。虽然此前规划为书店，不过合作伙伴按照自己的独立意志做成了书院，定期开展各种活动。还有一位女孩儿很喜欢那里的环境，主动开设了一间咖啡厅。小区里有一位大妈懂得花艺，运营方正在努力促成

以她为中心来组织下午茶话会、花艺会等，鼓励居民发起相互服务、相互主导的活动。张诚期望这个项目最终能成为一个包含原住民、新住民、游客、路人的新社区。而这些就是房地产弱运营的试探。

两张表看清不同社群的运营策略

将本书中出现的社群划分方法和运营策略分别对应起来，可以得出这样一张表格（见表9-1）：

表9-1 不同社群分别使用的运营策略

	强运营	弱运营
按组建目的划分	事件驱动型	关系驱动型
按动作划分	浏览型	互动型
按关系划分	陌生人型	熟人型
按成员关系划分	关系不平等型	关系平等型
按场景划分	街边集市、 社团圈子、俱乐部	社区公园、商场、 大型游乐场、大型商业中心

在这些分类中，越是成员互相认识（好友们在这里）的社群，弱运营越能发挥巨大作用；相反，越是陌生人和浏览型为主、事件驱动为主的社群，强运营起到的作用越大。

强、弱运营策略在运营团队、社群规则、意见领袖等许多关键环节上的表现明显不同，见表9-2。

表9-2 不同运营策略分别呈现出的一些典型特征

	强运营	弱运营
意见领袖	非常重要	不重要
核心主流人群	有， 主流人群越大， 社群越大	无， 分散的小圈子越多， 社群规模越大
社群规则	需要制定强有力的 社群规则	通过设置底层机制的方式来 引导用户
运营活动	多	少
运营团队	人数多	人数少
适用人群	目标人群明确	目标人群比较宽泛
适用阶段	社群起步早期	成长期和成熟期

强运营和弱运营并没有好坏和优劣之分，只是分别适用于不同社群形态和社群发展阶段。

刚起步和人群范围明确的社群多采取强运营方式，以巩固影响力和收入。如在书中提及的黑马会、双志精英会，以及与之类似的正和岛、虎啸、金鼠标、CMO训练营等，都属于目标人群明确、依赖核心意见领袖和强有力运营规则的典范，也是我们之前所说的“做”群的典型。成熟的大型平台多采取弱运营方式，这和大型平台孕育的社群数量庞大，以及对社群运营规律的理解和运用有关，如微信读书、全民K歌、大V店、闺蜜圈、王者荣耀等，是“用”群的典型。

不同运营策略下，团队架构和员工配备差别很大。强运营需要配备大量编辑和庞大的运营队伍。而在弱运营策略中，运营队伍将会大幅缩减，转而依赖产品和技术团队，依赖于对社群运行规律的理解和

运用。包括闺蜜圈和豆瓣在内的弱运营社群，实际运营团队非常小。2016年，闺蜜圈没有设置运营岗，豆瓣也只有2名左右的运营人员。如果采用强运营，这两家公司运营岗位的员工可能就需要数十人以上。

因此，如果我们想运营一个边界明确、人群规模不大的社群，可以采用强运营的策略。如果我们希望“用”好社群，将社群逻辑运用在自己的产品和市场中，并且希望做一个覆盖范围更大的超大型平台，那么，弱运营是不二之选。值得强调的是，**运营的本质是吸引用户将更多时间投入进来，“运营者努力消耗用户的时间”（强运营）与“让人们愉快地消耗对方时间”（弱运营）都是为了达到这个目的。**

因此，在实际运营中，很多社群采用两种风格综合使用的混合策略。

互动空间

找一个你熟悉的社群，尝试进行如下工作：

（1）运用社群的7种划分方法，分析这个社群的特点和未来的发展。

（2）结合强运营和弱运营的特点，分析对方运营中有哪些优点和不足。



扫描二维码 欢迎和我随时交流

10
我想证明自己很伟大

社群文化是如何带来巨大帮助的

- 弱运营（权力掌握在用户手上）会催生令人眼花缭乱的社群文化，这是大型社群得以成立的根本。
- 社群文化依赖几种核心机制，其中的模拟关系，还会再度帮助事件驱动发挥巨大价值。

社群文化是如何吸引无数松散的小组、用户，并使之牢牢凝聚在大型社群（或者企业产品、品牌推动的虚拟社群）之下的？社群文化又是如何产生的？

出征吧！帝吧

2016年年初，贴吧用户成功制造了一起“出征脸书”的大事件。事情的起因是韩国一家演艺公司旗下某位艺人的不当言论。尽管该艺人公开道歉，但其在脸书上的表态和公开道歉信息截然不同，引发了多位艺人、众多粉丝、不同立场的网友，甚至政客之间的互相攻击。在这样的背景下，“李毅吧”——贴吧最大的主题吧——的网友在三个脸书账号下表达自己的观点。

与此同时，斗鱼、龙珠等众多平台直播战况（直播内容主要为各类教程，例如怎么开通脸书账号等）。12个小时内，其中一个账号的脸书主页收到近40 000条评论。

事后有人估算，出征期间平均每分钟有6 000个新帖子提交，贴吧共有200万新增用户参与了这次活动，全部参与用户数量保守估计在千万以上。

这次事件受到了主流传统媒体的广泛关注。海外媒体《经济学人》在一篇题为《开启新一轮两岸互联网交流》的报道里阐述了这些内容的不同：

> “用户原本可能想使用更加过激的言辞，但行动组织者制定了一系列规则以维护阵营的形象，包括禁止使用谩骂或过多恐吓性质的语言。”大部分内容都是转发别人的评论，只有少量原创。……参加事件的群体不仅包括身在中国的学生，还有美国、加拿大、爱尔兰、英国、日本等地的中国留学生。很多是几天前新注册的账号。

媒体还注意到了良好的组织性，“出征”的网友们被组织者分在不同组别中，包括：

> 表情包组。制作网友们发布信息时所需的各种表情包。
>
> 翻译组。海外各种外文信息的实时翻译。
>
> 辩论组。当一些海外网友发表了需要详细讨论的信息时，辩论组成员迅速将需要做出回应的信息整理出来，提供给有需要的网友。
>
> 招募组。在各大社交网络、贴吧小组、微博邀请网友加入，此次参与远征的不仅仅是贴吧，还云集了包括天涯、豆瓣、微博等在

内的不同平台网友。

爆破组。有些信息是手工发表，有些则需要技术人员来编写代码，一次发表在许多账号上。

此外，还有一个指挥部（两个管理总群和一个前线群）。

这个现象和我们在微博上看到的一些热门社会话题中总是充满谩骂的现象截然相反。是什么让这些用户像一个群体般行动呢?

2017年春节后，我飞往广州拜访英三嘉哥和他讨论此事。他的身份非常特殊——“李毅吧”吧主、吧主们的吧主，在协助百度担任“吧主学院”这个主题吧的吧主工作。从2012年开始，英三嘉哥就开始担任“风暴英雄”“贴吧大神”等主题吧吧主，后进入“守望先锋”主题吧，从2014年开始担任“李毅吧”吧主至今。

因为主题口号是“努力，主宰自己的命运，众人皆帝”，“李毅吧”又被简称为“帝吧”。目前共有关注用户2 767万人，累计发帖超过10亿条。在贴吧中，“帝吧”这个名字甚至比“李毅吧”的原名更受认可。

英三嘉哥回溯了整个事件，告诉我“出征”事件并非由吧主和贴吧推动。相反，这是一个偶然发生的事件:

出征当天，一个普通网友在新浪微博上发出号召，此后扩散到“帝吧”并得到了一个16级高阶账号及部分普通账号的回应。贴吧用户的最高级别为18级。以“帝吧”为例，迄今为止共有3个18级吧友（按照运营规划，吧友若要达到这一等级，至少需要在5年时间内每天都保持高度活跃。在“帝吧”，英三嘉哥是第一个达到这个等级的吧友）、4个17级吧友、26个16级吧友、200多个15级吧友，可见这些高阶账号的稀缺性。因此，16级账号多被称为“大神”。高阶账号的介入引起了吧友的

关注。有意思的是，部分跟帖账号被误以为是水军，导致帖子迅速被吧主删除，曾一度引起大神的不满。

从微博上发起号召，到在“帝吧”激起涟漪，再到迅速吸引数个社交网络用户云集而来，直至“出征”成功，这一切不过发生在短短数小时内。此后才有不少吧主参与进来（包括英三嘉哥等），通过划分不同小组来引导网友。有参与者对当时报道此事的Pingwest网编辑说，正好看到了信息就自愿加入进来——大量用户只是看到了相关信息，就毫不犹豫地参与进来，并愿意按照自己的特长贡献力量。

只有这样才能证明自己做了件很伟大的事情

“出征”期间，英三嘉哥也经常和吧友们聊他们为什么愿意参加，并积极主动承担许多工作，甚至是从其他社交平台主动云集而来。有吧友这样回答他：

“我这种没人关注的人，只有这么做，才能证明自己做了件很伟大的事情。”

这番话让我们仿佛看见历史的重演。吴晓波在《腾讯传》中也曾记录了这样一个时刻，那是腾讯推出QQ秀产品（虚拟形象系统）时的用户需求讨论。我在腾讯工作时曾向这个产品的负责人顾思斌（今天已经是微影公司总裁）求教过这款产品的历史背景，在腾讯互联网收入的来源中，QQ秀一度占到前三，可见这项业务带来的收入量级有多大。吴晓波这样记录道：

> QQ秀的早期使用者，大部分是15～25岁的年轻人，这是一群在现实生活中没有身份，却渴望得到认可的焦虑的人。他们在家庭里被严厉管制，在社会组织里被忽视和边缘化；因为激素的作用，

> 他们又渴望确认自我，渴望寻找到属于自己的族群。这些在现实世界中不可能达到的目标，在虚拟世界中却可以轻易实现。
>
> QQ秀的诞生，让这种需求得到了一次展示的机会。……当我们看到马化腾的那个年轻牛仔形象的时候，几乎可以确认，在他的内心里生长着一个“不羁的牛仔”，或许连他自己也是第一次意识到。这是一种非常美妙而怪异的生命体验，你无法在其他的场合，以其他的方式实现。

QQ秀于2003年1月正式推出。那些15～25岁的年轻人，在14年后的今天已经是29～39岁，年龄最大的即将步入中年。这些过去的年轻人已经成为今天互联网主流人群，有些已经在各大公司担任高管。不过，显然14年后的新“年轻人”在需求上没有任何变化，他们仍然渴望被认可，渴望找到属于自己的族群。只是在表现形式上，由“虚拟形象”变成了参与一个“大事件”。

如果详加对比，还是能看到过去的年轻人和现在的年轻人之间有巨大的不同。过去的“年轻人”热衷于“展示”自己与他人的不同，因此成就了“QQ秀”这样的产品。而现在，年轻人更热衷于自己寻找、自己发起、自己去实现这些“大事件”。

贴吧这个产品的神奇之处是，它始终保持着对年轻用户的吸引力。2013年，我曾经浏览过贴吧的用户画像数据，那时贴吧用户中“80后”“90后”“00后”占全部用户的90%，其中“90后”用户占总用户的70%。到了2017年，当再度浏览这些数据时，我发现“95后”占到了总用户的70%以上。“铁打的产品，流水的年轻人”。他们在“爆吧”“出征”这样的大事件上，成功塑造了属于自己的文化。

“我想做件伟大的事情”是典型的荣誉驱动和事件驱动的结合。尽管我们用了一个完整的章节阐述荣誉驱动所引发的“小池塘里的大鱼”现象，但荣誉驱动完全值得再深入讨论。荣誉不仅仅是指小小

的“排名第几”或“超过了百分之多少的用户”，还包括可以自豪地说“这件大事是我做的”。

日常运营中，人们常将“荣誉驱动”和“利益驱动”进行比较，得出以下结论：

利益驱动不如荣誉驱动。

如果能够给用户一个参与“大事件”的荣誉和机会，或者让他通过比较和竞争成功塑造自己想要的形象或地位，由此产生的驱动力会远远大于给他金钱所产生的驱动力。如果仅仅是比较/竞争，则是荣誉驱动在发挥作用。如果加入了“大事件”，那么荣誉驱动和事件驱动就被结合在了一起，爆发出了更大的影响力。

从贴吧中来：社群文化是如何诞生的?

“出征”和过去的“爆吧”如出一辙：“爆吧”是网友在贴吧平台上的行为，“出征”是跨平台乃至跨国界的行为。在过去几年中，“爆吧”是贴吧中最具标签性的现象。

百度百科在“爆吧”词条下对历年来的爆吧事件做了系统梳理。其中最早的“爆吧”发生在“帝吧”和“李宇春吧”之间（2007年6月），前者因为球员李毅一句“我的护球像亨利”而一下子激起了球迷的调侃，继而“开黑”，成为贴吧中最受关注的存在；后者和流行文化（超女现象）的结合，成为当时贴吧崛起的重大契机，是贴吧数年以来的“粉丝文化”根据地。用户分别涌入对方主题吧，以发布大量无意义帖子的方式，来达到让正常用户无法浏览、发布主题的目的，这一做法被称

为“爆吧”。谁能想到两大主题吧之间的爆吧大战影响了之后10年，以至于每年都会发生多起爆吧事件。

同年8月，许多网友在某位艺人的主题吧中爆吧，百科百科对此有着明确的描述，“对爆吧者而言，爆吧行为是一种情绪的宣泄，更是一种游戏，在这个虚拟的世界中，他们以此显示力量。”当这种力量的显示变得触手可及时，“年轻人”们就开始乐此不疲，乃至突破了不同贴吧、小圈子、社交平台。

“宣泄和表达，从中找到共鸣和认知感”，这些关键词一旦开启就会自然生长，开始继续孕育新鲜事物。英三嘉哥和我梳理了贴吧文化的形成过程。他认为，大家对喜欢的东西开始有了不同的解构，开始各种“黑”和“自黑”、自我嘲讽。“不再认为社会上的金钱、地位、名誉会让自己高人一等，吧友开始认可‘我就是宇宙一尘埃，我也可以吃路边摊’的观点，以平凡人自诩。”这种文化后来被称为“草根文化”。“自黑”和“草根文化”一度成为贴吧文化的另一个代名词。英三嘉哥这样理解文化的不断发酵和形成：“**用户很明白自己要什么，只是暂时不被主流认同。**”

粉丝文化发展为自黑的草根文化，又迅速发酵成共同制造一起大事件的文化。这和社交网络用户定义自己的方式极其类似。最初以信任为底层机制的社交网络，在时间货币不断积累的情况下，发展出了用“买买买”来定义身份的新方式。

现在，新一代“年轻人”在继续崛起，被认可的需求可能再度发生变化。英三嘉哥观察到，在贴吧中新的“年轻人”开始对曾经盛行一时的自黑文化不感兴趣了，甚至连“爆吧”和“出征”这样的大事件也在逐渐淡化，就像曾经年轻的我们如今也不再讨论QQ秀一样。在百度百科，关于“爆吧”的持续更新，到2016年4月就戛然而止了。或许未来还会有新的网友提交更新，但持续一年多的沉默已经表明这个人群对“爆

吧”早已意兴阑珊。成长起来的新一波“年轻人”开始对“二次元”表达了更为浓厚的兴趣，“二次元”展露了许多新的文化迹象。

回到“出征”和“爆吧”中来。媒体率先在“出征”事件中看到组织者们将网友分在不同的组别，用以撬动一个大规模的网络事件，这些是典型的强运营。当人群明确时，强运营会率先造就社群文化。

许多明星贴吧就明确规定，发帖必须遵守一定的格式。这些约束会对新人造成非常强的影响，最后一路沿袭下来。我们此前在社群分类的讨论中提到了豆瓣小组中的“咆哮组”，每个帖子都必须带上诸多感叹号，就像用户正在咆哮那样，这也成为一种文化现象。一些网站则用强而细的规则约束所有用户，这可以在降低成本之余获得收入，也意外形成了“感谢”文化——每个用户都彬彬有礼。

那么，如果面对不明确的人群，采用“弱运营”风格的社群，如何形成属于自己的社群文化呢？我们回到贴吧中去看看。在百度贴吧还有许多非常有意思的社群文化，广为人知的有如下几种：

·混个脸熟。常见于新人进入贴吧后打招呼、自我介绍等行为，目的是为了融入贴吧。贴吧甚至将用户分成两种，经常互动、打招呼的用户被称为“脸熟党”，贡献优质内容的用户被称为“名人党”。

·“新人没人权”。新用户发的帖子即使内容很好，也会秒沉。而12级以上老玩家发的主题帖子哪怕是一句“呵呵”，也会有许多用户跟着回复“呵呵”。关系仍会对用户产生一定影响。

·百度镇楼。用户早期认为，新帖主题加上这句话后就不会被删除，因此大部分主题帖的第一楼都会是这句话。

·15字回复。贴吧用户曾认为回复帖子不足15个字时，不会累积贴吧经验值，因此故意将一些回复凑成15个字，例如“你们见过这么整齐的15个字吗”“这么整齐的15个字人家最喜欢了”“他们都说

打出15个字才是最标准的”“我也没办法因为我要打15个字啊”等，没想到意外成为一种文化。

·一本正经地胡说八道。讲述者一本正经地讲述着显然十分荒诞、违背常识、不可能真实的故事。

·签名文化。将签名档设计得个性十足。

我向贴吧的运营负责人彭梧求教这些文化诞生的原因。彭梧也是知名媒体人，后来加入百度贴吧，负责运营部门。他认为，这和权力是否掌握在用户手上有很大关系。

贴吧的权力掌握在用户手上，甚至连吧主（吧主更多是社群意见领袖，而不是权力拥有者）都可以被大家投票罢免，过去几大贴吧中都发生过无数次这样的事。包括我们刚才提到的“帝吧”，吧主更是被更换了数轮，其中几次吧主的变更还在贴吧用户中掀起轩然大波。历史上发生在“李宇春吧”和“帝吧”吧友之间的第一次“爆吧”事件，就和吧主更替有着很深的关联。

与强运营相比，权力掌握在用户手上的主题吧迸发出更为炫目和多样的社群文化，社群文化层出不穷，这一点恐怕连贴吧当年的缔造者都没有想到。

在贴吧中，每天都有信息发布的主题吧超过百万个，其中活跃用户在1 000名以上的主题吧超过10万个。每个主题贴吧的访问高峰发生在新信息发布后的一个小时，用户们会围绕这些主题进行深度讨论。用户习惯主动表达或参与表达，“不在意发的是什么，而在意有没有发”。这种用户习惯“催生”了许多有意思的事件和现象，即成员在贴吧里充分活跃、频繁互动时，脱口而出或即兴而为的发言，就会使大家产生共鸣，进而迅速地如病毒般扩散开来。从一个小人群、小圈子的认可，变成全体成员的接纳。“出征”事件和“草根文化”的兴起，都可以说是这样的意外“涌现”。

“出征”这个乌龙事件何尝不是如此，“帝吧意外成为背锅侠”。这时需要的是平台或者团队的发现之眼，即如何将这些“标杆”迅速挖掘出来（标杆运营）。一旦社群文化形成，就像有了一个个指引的路标，成员也就知道什么将是“大事件”，以及应该如何去为此努力实现。

“让人们愉快地消耗对方时间”，不仅极大地促进了用户活跃，还会协助多样文化的形成，再度将用户强有力地联系在一起。

不过，显然在对“吧主”的定义和思考上，百度也一直在摇摆和调整。过去贴吧对于吧主的定义，大多是“组织”的管理者和协调者——他们视每个贴吧为一个组织。管理是指“及时处理吧内的不和谐音，维护吧内秩序”，协调是为大家服务好。当权力掌握在网友手上时，吧主更多是在扮演“协调者”的角色，吧友无须在意吧主是谁，表达诉求、寻找共鸣和认同感才最重要。但当平台希望握有更大“权力”，又期望吧主在“管理者”角色上更进一步，甚至是平台对吧主的管理上更进一步时，就会产生一些新的波折和调整。早期，百度贴吧官方制定了《百度贴吧吧主制度》与《百度贴吧吧主指导细则》，并提供培训与奖励机制，为吧主的行为做了指引和规范。近期则发生了贴吧为吧主制定KPI（关键绩效指标）的传闻。究其原因，仍是“权力在谁手上”的变化。

“权力在谁手上”是一件现在触摸不到，却又非常重要的事情。我们在“连接者”章节中讨论了狼人杀英雄榜的案例，其中运营者多次将权力下放给法官，包括发起狼人杀排位赛、认证法官等，这个举措让这款小游戏的用户在早期迅速增长。微播易和自媒体打交道时经常会被问及该聚焦在什么自媒体平台合适，过去几年中我们给出最多的答案恰恰是参照以下这条标准：

如果权力在自媒体和用户的手上，就毫不犹豫地倾斜聚焦。因为只有这样，用户才可以自由选择关注什么账号和内容，自媒体也才可以自由判断发布什么内容最能吸引、满足和长期留存粉丝。不断优化的结果是优质内容和优秀团队会越走越远。

金庸小说是社群运营最好的教科书

社群文化会催生出几种发挥作用的机制，以便将无数小社群和无数成员聚拢在自己麾下。金庸在《鹿鼎记》中对韦小宝拜陈近南为师，出任青木堂香主时“开香堂”仪式的描写，就将这些机制充分展露出来：

> 这时李力世进来回报，香堂已经设好。陈近南引着众人来到后堂。韦小宝见一张板桌上供着两个灵牌，中间一个写着“大明天子之位”，侧边一个写着“大明延平郡王、招讨大将军郑之位”，板桌上供着一个猪头、一个羊头、一只鸡、一尾鱼，插着七枝香。众人一齐跪下，向灵位拜了。蔡德忠在供桌上取过一张白纸，朗声读道：
>
> “天地万有，回复大明，灭绝胡虏。吾人当同生同死，仿桃园故事，约为兄弟，姓洪名金兰，合为一家。拜天为父，拜地为母，日为兄，月为姊妹，复拜五祖及始祖万云龙为洪家之全神灵。吾人以甲寅七月二十五日丑时为生时。凡昔二京十三省，当一心同体。今朝廷王侯非王侯，将相非将相，人心动摇，即为明朝回复，胡虏剿灭之天兆。吾人当行陈近南之命令，历五湖四海，以求英雄豪杰。焚香设誓，顺天行道，恢复明朝，报仇雪耻。歃血誓盟，神明降鉴。”
>
> 蔡德忠念罢演词，解释道：“韦兄弟，这番话中所说桃园结义的故事，你知道吗？”韦小宝道：“刘关张桃园三结义，不愿同年同

月同日生，但愿同年同月同日死。”蔡德忠道：“对了，你入了天地会，大家便都是兄弟了。我们和总舵主是兄弟，你拜了他老人家为师，大家是你的伯伯叔叔，因此你见了我们要磕头。但从今而后，大家都是兄弟，你就不用再向我们磕头了。”韦小宝应道：“是。”心想：“那好得很。”

蔡德忠道：“我们天地会，又称为洪门，洪就是明太祖的年号洪武。姓洪名金兰，就是洪门兄弟的意思。我洪门尊万云龙为始祖，那万云龙，就是国姓爷了。一来国姓爷真姓真名，兄弟们不敢随便乱叫；二来如果鞑子的鹰爪们听了诸多不便，所以兄弟之间，称国姓爷为万云龙。‘万’便是千千万万人，‘云龙’是云从龙。千千万万人保定大明天子，恢复我锦绣江山。韦兄弟，这是本会的秘密，可不能跟会外的朋友说起，就算茅十八爷是你的好朋友、好兄弟，也是不能跟他说的。”韦小宝点头道：“我知道了。茅大哥挺想入咱们天地会，咱们能让他入会吗？”蔡德忠道：“日后韦兄弟可以做他的接引人，会中再派人详细查察之后，那自然也是可以的。”

蔡德忠又道：“七月二十五日丑时，是本会创立的日子时辰。本会五祖，乃是我军在江宁殉难的五位大将，第一位姓甘名辉。想当年我大军攻打江宁，我统率镇兵，奉了总舵主军师之命，埋伏在江宁西城门外，鞑子兵……”他一说到当年攻打江宁府，指手画脚，不由得越说越远。

马超光微笑插嘴：“蔡香主，攻打江宁府之事，咱们慢慢再说不迟。”

蔡德忠一笑，伸手轻轻一弹自己额头，道：“对，对，一说起旧事，就是没了没完。现下我读‘三点革命诗’，我读一句，你跟着念一句。”当下读诗道：“三点暗藏革命宗，入我洪门莫通风。养成锐势从仇日，誓灭清朝一扫空。”韦小宝跟着念了。

蔡德忠道：“我这洪门的洪字，其实就是我们汉人的‘汉’字，我汉人的江山给鞑子占了，没了土地，‘汉’字中去了个‘土’字，便是‘洪’字了。”当下将会中的三十六条誓词、十禁十刑、二十一条守则，都向韦小宝解释明白，大抵是忠心义气，孝顺父母，和睦乡

党，兄弟一家，患难相助等等。若有泄漏机密，扳连兄弟，投降官府，奸淫掳掠，欺侮孤弱，言而无信，吞没公款等情由，轻则割耳、责打，重则大卸八块，断首分尸。

韦小宝一一凛遵，发誓不敢有违。他这次是真心诚意，发誓时并不捣鬼。

马超兴取过一大碗酒来，用针在左手中指上一刺，将血滴入酒中。陈近南等人了都刺了血，最后韦小宝刺血入酒，各人喝了一口血酒，入会仪典告成。众人和他拉手相抱，甚是亲热。韦小宝全身热乎乎地，只觉从今而后，在这世上再也不是无依无靠。

在金庸的描写中，我们看到了社群所强调的“强规则”和“强运营”（三十六条誓词、十禁十刑、二十一条守则，及违反将会受到什么惩处等），以及社群是如何构建的。（“咱们大军留在江南的甚多，无法都退回台湾，有些退到厦门，那也只是一小部分，因此总舵主奉国姓爷之命，留在中土，成立天地会，联络国姓爷的旧部。凡是曾随国姓爷攻打江浙的兵将，自然都成为会中兄弟，不必由人接引，也不须察看。但若外人要入会，就得查察明白，以防有奸细混入。”）更重要的是，这一段故事提到了既支撑社群文化，又协助社群文化发生作用的几个关键要素：

·故事。借着开香堂的时机，蔡德忠向韦小宝详细讲明了天地会的历史和由来，以及几场足够流传后世的大战役（想当年我大军攻打江宁……）。

·充满仪式感的活动。“开香堂”本身就是一个严肃的活动。此后韦小宝混入神龙教被委任为白龙门掌门使时，神龙教也曾开过“香堂”，不过形式简单许多，不如天地会来得详细。

·涌现出独有的“语言”。如蔡德忠介绍了“万云龙”的由来。在金庸的多部武侠小说中，帮会“切口”是最常见的形式之一，除非帮会中人，否则外人根本不知道人们在说什么。

·竞争。天地会开宗明义“反清复明”。不同人群之间的竞争给社群带来的活力，我们在“小池塘里的大鱼”章节中有深入描述。综观社交网络和过去的BBS，哪怕是一些很无聊的冲突，也会迅速导致人群划分出帮派。

·归属感。“韦小宝一一凛遵，发誓不敢有违。他这次是真心诚意，发誓时并不捣鬼……韦小宝全身热乎乎地，只觉从今而后，在这世上再也不是无依无靠。”社群的归属感对成员来说十分重要。很多时候，各项社群机制联合发生作用的结果，就是塑造和形成了一种“归属感”。

·模拟关系。入会之后，韦小宝就和这些“叔叔伯伯”们成了兄弟，再也不用磕头行大礼了。

这些机制很关键！

不仅金庸这样描写。台湾学者王明珂在其1997年出版的《华夏边缘：历史记忆与族群认同》中探讨了一个民族如何实现自身发展的话题。他认为“（文化）是人群用来表现主观族群认同的工具”，“人群的发展与重组以结构性失忆及强化新集体记忆来达成”。

“可供集体回忆的家庭故事，成为一个家庭的历史；重复讲述这些故事成为家庭的传统，有助于强化家庭成员间的凝聚。在引进新成员的过程中，一方面候选的新成员被不断告知旧的家庭故事（如情侣们互诉自己家中的过往琐事）；另一方面，以不寻常的、令人印象深刻的方式（如情侣们的疯狂举止，大规模的宾客庆祝，或特殊的结婚仪式等），创造并保存新的集体记忆。”“一个族群，常以共同的仪式来定期或不定期地加强集体记忆，或以建立永久性的实质纪念物来维持集体记忆，或民族国家以历史教育来制度化地传递此集体记忆。”

以色列人尤瓦尔·赫拉利在他于2012年出版的《人类简史：从动物到上帝》中也重复了这个观点。他说，“智人是怎么跨过这个门槛值（指150人的邓巴数，每个人最多只能维系150人的关系链），最后创造出了有数万居民的城市、有上亿人口的帝国？这里的秘密很可能就在于虚构的故事。就算大批互不相识的人，只要同样相信某个故事，就能共同合作。”类似表述还有，“人类和黑猩猩之间真正不同的地方就在于那些虚构的故事，它像胶水一样把千千万万的个人、家庭和群体结合在一起。”

如蔡德忠经常念叨攻打江宁府之事一样，索尼部族的族人在获得荣耀、声望之后，想必会不断向四邻炫耀、向子孙讲起；出征脸书、爆吧这样的大事件，变成了贴吧用户经常聊起的传奇……故事可以说是事件驱动的结果，不仅吸引成员去完成一个“大事件”，还会变成广泛传播的故事和记忆，继而经过外部媒体报道，再度获得社群创新和壮大的机会。

这些都是典型的“故事”和“仪式感活动”的实际运用，它们帮助吸纳和转化新成员，建立起认同感。这在我们身边也时常发生，例如每年年底和春节前夕，许多公司都会组织自己的年底聚会，正是典型的、定期举办的、用以加强集体记忆的大型活动；加入某个俱乐部时，会有介绍环节和一个小小的欢迎仪式；有些美国大学社团招新会要求加入者通过一个个挑战性环节，这样才可以成为新成员。

在社交网络中，这类“仪式感”的行为有了更多变化。如“快手”上有一个网红家族（现在，旨在聚拢和服务更多网红的公会家族已经非常普遍）叫“天安社”，每个成员都在自己名字前加上了“天安”这个称谓，这也是一种“仪式”。这个玩法其实就是从网络游戏、QQ中承袭而来的。许多游戏和QQ玩家在形成社群时，会在昵称前统一加上前缀，用以宣示自己的身份。

关于社群由来的故事还能支持多重解读。活动中所形成的“故事”和“记忆”，在不断的传播扩散中变成素材，被成员和外部人员做出各种不一样的解读。组织者的解读是为了传播之需，成员们的各自解读则能够将一个故事扩散出去，继而影响并吸引到更多社群以外的人。外部成员的讨论再度让这些信息发酵扩散（让人们讨论你）。

社群语言方式

直播语境中的“666”（源于直播中一些东北籍主播经常对粉丝喊道：“老铁双击666”，用以拉动粉丝互动）、贴吧语境中的“挽尊”（用回复评论的方式帮网友挽救帖子）、“一楼度娘”（第一楼回复送给百度的意思）、“23333”（捶地大笑的意思）、豆瓣八卦组的“八组鹅”等，都是在各自社群语境下涌现出来的、只有参与者才熟悉的“语言”方式。如果有些用户听到这类话语而懵然不知，就可以判定自己与他们不是“同一类人”了。

前文提到的“帝吧”意外“背锅”的“脸书出征”事件，还可以被看成是表情包的胜利，或者是表情包文化向海外网友的一次密集展示。此次“出征”的网友们制作了大量表情图（里面不乏非常好玩的逗图），将一件严肃的事情用有趣的方式表达出来，同时表达自己对祖国的热爱。我们通过观察年轻用户发现，用图片表达比用文字表达更顺畅，甚至在不同用户之间还会进行“斗图”，就像“斗舞”那样互相进行比拼。这种方式充满了这个时代年轻人独有的特征，在“出征”过程中甚至吸引了许多海外网友前来询问，希望能收集这些表情包。这些表情包也是贴吧用户和年轻用户的独有“语言”。

模拟关系

“模拟关系”是社群文化中最常使用的工具之一，能发挥巨大价值，却也最常被忽略。

所谓模拟关系，我们仍可从《华夏边缘：历史记忆与族群认同》中得到启发。王明珂认为，许多族群成员间的感情联系是在模拟某种血缘与继嗣关系，“我们由族群成员间的互称可以看出来：中国人互称为同胞，在英语中‘brothers and sisters’（兄弟姐妹们）也被用来称呼与自己有共同族源的人。这些称呼，即说明了族群感情在于模拟同胞手足之情。”

如我身处的“双志精英会”——这个社群创建于2012年，迄今吸引了近万名各行各业的企业家、影视明星等，大家经常在一起互相讨论、研习企业管理与互联网的最新发展趋势。社群组织者为成员之间见面相处做了一些规定，如制定群口号“人生若只如初见，我必待你胜家人”，并要求所有成员之间互称“师兄”，以示互相学习，互相砥砺。有时，微信好友数量过多，无法辨识每一位好友时，一句“师兄”足以让大家迅速确认这是来自双志的好友。

腾讯员工将自己称为“企鹅”，腾讯公司则被戏称为“鹅厂”；小米称自己的用户为“米粉”；李宇春所到之处，“玉米”的狂热就足够让其演唱会大卖特卖；TFBOYS（加油少年组合）的粉丝从他们的一首歌的歌词“四叶草在未来唯美盛开”中获得灵感，将自己称为“四叶草”，表达了团体三人及粉丝第四人共同组成四叶草一起成长的意思；鹿晗的粉丝团“鹿饭”们，则爆发出了让媒体惊叹的强大的自组织能力。

社群成员之间互相模拟关系，毫无疑问会消除陌生感，使相互关系更加紧密。

不过，这仅仅是最基础的运用，模拟关系会协助社群爆发出意想不到的能量。

日本AKB48女团背后的模拟关系

2017年5月，AKB48刚刚举办了她们的第9次总选举，这个诞生于2005年的女子社团在今天毫无疑问地主宰着日本娱乐界，成为诸多艺人团体学习的对象。2009年，王一凡开始深度研究AKB48现象，并在3年后（2012年）以“海尔凯特”为笔名陆续发表累计超过40万字的连载博文《AKB48—21世纪的丑小鸭传说》。此后，他还一度加入AKB48经纪公司Office48任职。

在对AKB48运营策略的观察中，他充分提到了“比较”和“团队竞争”的运用，他将这些归纳为帮助AKB48迅速崛起的“三张牌”：

第一张牌，“代演”。

在每晚一场、周末连演三场的长期公演中，难免会出现成员请假的情况。在以前只有一批演员的时候，这种状况是无解的，无论做什么样的临时调整，舞台上都少个人。现在有两支队伍了，如果A组有人请假，K组来补上相应的位置就是。对于K组来说，这相当于直接参加了A组的演出。她们可以利用这个机会，对尚不了解自己的歌迷们好好做一次展示，甚至直接把A组的歌迷拉到自己这边来。

第二张牌，“乱入事件”。

2006年4月8日，高桥南以当天是她生日为名，突然冲上K组正在演出的舞台，站在K组的前面把剩下的歌全部唱完，K组一下子全体变成了她的伴舞。

一个月后，在A组的第二季公演过程中，大岛优子也突然跑上舞台，同样以迅雷不及掩耳之势耍了一段个人秀，然后迅速撤退。这种看似捣乱的做法，显然是在秋元康（AKB48创始人）的授意下做的。其目的当然是要在歌迷中制造“A组和K组谁也不服谁，互相踢场子”的印象。

第三张牌，“握手会”。

因一次音响事故而诞生的握手会，已经成为AKB48的固定项目。随着歌迷人数的增加，出于时间、安全等多方面因素考虑，握手会上每个歌迷和偶像交流的时间只有短短几秒，一旦超时就会被保安拉开。

但在某次为K组专门举办的握手会上，这种时间限制被临时取消了，现场几百位歌迷和K组的成员们面对面站着开了个茶话会，痛痛快快聊了很久。这种完全属于“偏袒”的机会倾斜，为K组培养自己的铁杆歌迷起到了决定性的作用。短短一个月，K组的人气已经追上了A组。

秋元康一手策划的“A-K组对抗三部曲”，显然已经取得了应有的成果。因为精彩激烈的内部对抗，A组和K组在秋叶原掀起了一波又一波话题，歌迷数量也在稳步增长。6月初，AKB48在秋叶原UDX大厦举行了第一次剧场外活动，那天到现场的歌迷多达1 200余人。这个观众数说明成立半年的AKB48已经搞出了相当大的动静。有了这些资本，秋元康终于有底气开始他的下一步计划。

新的计划就是如今外界非常熟悉的“总选举”，粉丝可以通过购买CD获得投票券的方式，确定下一张单曲的7人录制阵容，因此，这7人也被称为“神7”。总选举一举奠定了AKB48日本国民偶像的地位，对于急剧扩大的新歌迷群体来说，认识AKB48就是从认识这7个人开始的。

从“A-K组对抗三部曲”到“总选举”，毫无疑问都是竞争/比较元素的充分运用；在这些竞争中，帮助小女生一路成长为大明星，在总选举中帮助自己喜欢的成员进入“神7”，这些都是让人全力以赴的“大事件”。“最后，他们终于完成了史诗般的壮举，成为那个世界的传说。”

不过，这一切和“模拟关系”密不可分。

我们可以再度回到2006年年初AKB48刚成立不久的那段日子。那时，这个新生的女团每场仅有寥寥数名观众而已，许多观众来了又走，因为这个团队基础实在太差了。王一凡这样描述当时的情景：

> 可这剧场里的表演实在是乏善可陈，这些叫作AKB48的妹子们，既不玩cosplay（角色扮演），也不卖萌，歌词也只是表达小女生的小心思，舞蹈什么的更谈不上专业性。很多人上来看了一眼，转了一圈就走了（下楼的扶梯在另一侧）。
>
> 但是，休完新年长假回来（日本把元旦当春节过），他们发现这些姑娘居然还在唱，还在跳。虽然和那些实力派唱将相比仍差十万八千里，但和上个月比起来，平心而论，妹子们确实是有进步的。
>
> 一种既视感忽然扑面而来：眼前这一幕，不是很像动漫和游戏里常有的设定吗？平凡的村民因某种契机走上了勇者的道路，但他只有三脚猫的功夫，装备也只有铁锹。慢慢地，他结识了些同伴，遇到了些困难，在和同伴们历尽千难万险的旅途中，他们变成了真正的强者。等级在提升，装备在更新，真正的潜力开始觉醒。最后，他们终于完成了史诗般的壮举，成为那个世界的传说。
>
> 如果说，一个月前这些姑娘的等级只有1，现在恐怕也就是2级，但无论如何，她们的确在提升。动漫和游戏中反复出现的场景，如今却近在咫尺。看着这些每天可以见到的“未完成的偶像”，宅男们的心中忽然产生了从未有过的想法——不能再让她们“自生自灭”了。应该保护她们，应该支持她们，就像呵护鸟窝里弱小的雏鸟那样照顾她们，直到她们一飞冲天的时候到来。
>
> 在秋叶原的餐厅和女仆咖啡店里，“堂吉8楼那些女孩子”的话题渐渐流传开来。一个月来一直冷冷清清的剧场，终于出现了三五成群结伴而来的观众。而篠田麻里子和大堀惠等人担任服务员的咖啡屋，终于也开始忙碌起来。

在这些描述中，秋叶原的宅男们和这些当时还不是大明星的“小女生”们悄然完成了关系的模拟与建立，模拟呵护小鸟成长的大鸟、陪伴小孩成长的家长，或呵护初级成员成长的大神。（“应该保护她们，应该支持她们，就像呵护鸟窝里弱小的雏鸟那样照顾她们，直到她们一飞冲天的时候到来。”）

模拟关系不仅仅是在成员之间，还可在海量成员和社群运营者之间搭建一架桥梁，协助每位粉丝和成员与社群运营者模拟一对一的强关系。如AKB48，过去明星与粉丝之间的不平等关系、陌生人关系，被模拟成了极强的家人关系。到了这里，关系驱动可被分为小群关系、强关系、动态小池塘以及模拟关系，中间无数环节被直接省略。

今天的业界无数次强调“连接”的作用，“连接”也通过多种现象呈现出来，如六大驱动中的利益驱动，通过利益在企业之间构建了强有力的连接；用户通过“follow”（关注）机制添加好友，通过加入一个社群等方式来建立账号之间的连接等。不过，这些“连接”都会不断衰减。利尽则散，公众账号的打开率也会越来越低。这些“连接”只是形成了弱关系。模拟关系则帮助企业和运营者与无数粉丝、用户完成了强连接（因为再也没有比家人更强的关系了）。尤其是辅助“归属感”这一社群机制，让平等关系回到了社群之中，权力也被重新转移到了粉丝、用户和社群成员中，新的社群文化开始自发酝酿。

AKB48崛起的基础终于被奠定。从2010年开始，这个女子团体开始催生出日本娱乐界极有历史意义的百万销量唱片。到2012年王一凡动笔连载博客时，正值AKB48成员前田敦子宣布退出，这一消息不仅在日本社会引起巨大震动，也在中国引发涟漪，一度冲上百度热搜排名。“因为对许多人来说，那是一次真正的、不含任何夸张成分的、内心深处信仰的崩塌。”到了今天，AKB48在日本娱乐界的地位已经无可动摇。

2014年4月，王一凡离开日本回到国内，数月后参与联合创办偶像学园Idol School。登录网站，在醒目的艺人成员照片下，有两行醒目的信息：

上一个目标：媒体出道/第一张唱片（完成）

下一个目标：第一场演唱会

信息旨在告诉人们，这个新兴的中国女子艺人组合正在奔向自己的“演唱会”目标，希望变成粉丝“可以面对面的偶像”，书写出丑小鸭成长为白天鹅的青春奋斗物语。这个新兴的社团，也在重走这条利用社群崛起之路。

被隐藏的事件驱动

我们再度回顾、总结穿插在各章节中的六大驱动力，它们虽被三句话概括——事件驱动不如关系驱动，兴趣驱动不如地域驱动，利益驱动不如荣誉驱动——但并非说明某种驱动力真的不如另一种，而是为了便于我们记忆和理解。在不同场景下，不同驱动力的运用会有很大差异。每种驱动力都有着非常现实的意义，充分运用其中任意一种，都能带来巨大价值。

如在利益驱动中我们所看到的“互惠接口”，看到滴滴打车利用滴滴红包这个功能进入独角兽序列；在关系驱动中看到用户在“三人成虎”的环境中被吸引和重新决策；在关系、兴趣和地域驱动中又看到“三近一反”成为社群构建的基础；在荣誉驱动和关系驱动中，我们看到“小池塘里的大鱼”推动微信读书、全民K歌的壮大。但这些案例均有兴趣驱动在内，此外利益驱动都发挥了重要作用，如“买一赠

一”、“赠一得一”和“虚拟赠品”等。每一个案例均由多种驱动力交错在一起，共同发生作用。

这六大驱动力之间的关系，如图10-1所示。利益驱动和荣誉驱动就像是两大最突出的攻坚力量，关系驱动和地域驱动更像是基础力量，兴趣驱动和事件驱动则多在内部发生强有力的作用。

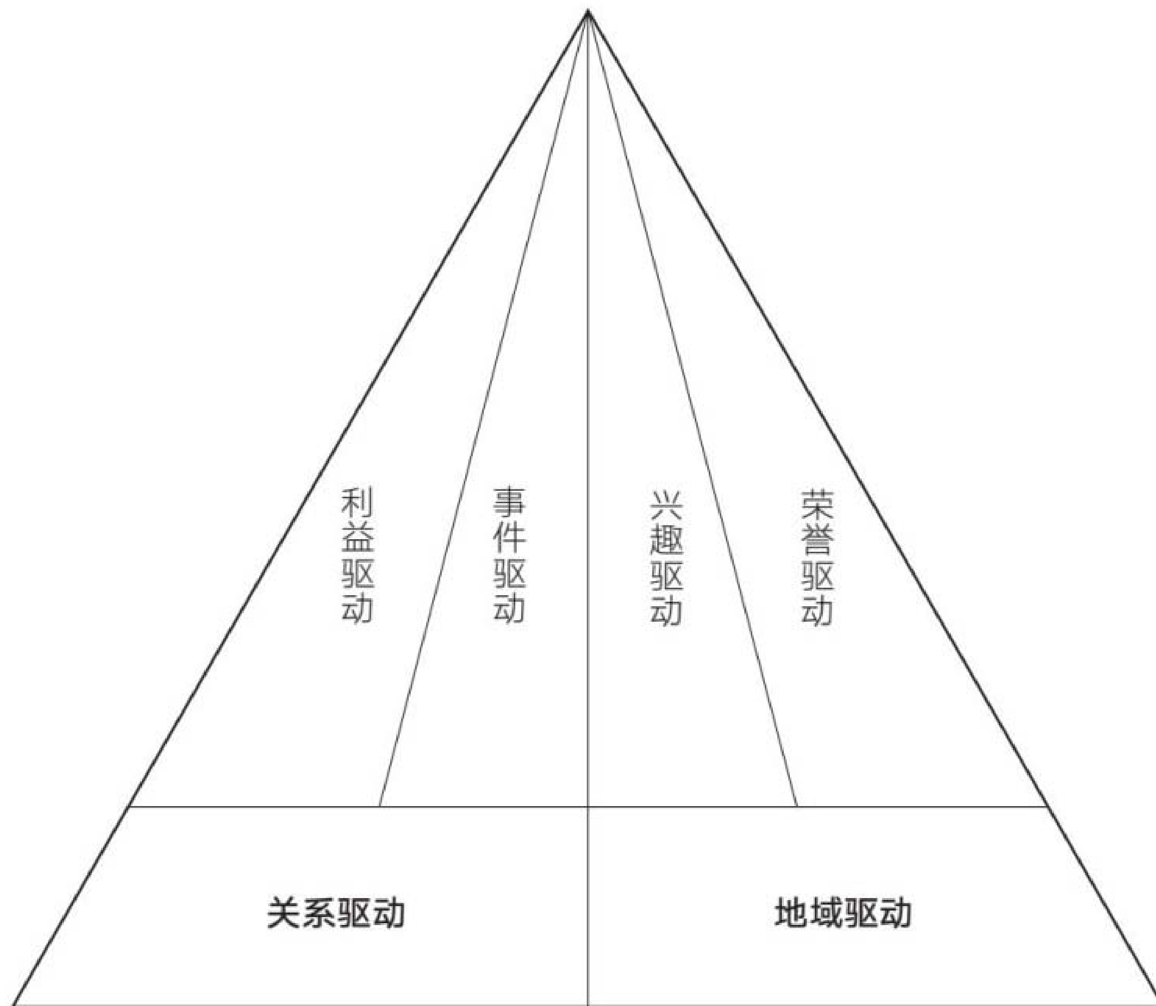


图10-1 社交六大驱动力

本书重点对关系驱动、荣誉驱动和利益驱动展开讲解，简略提及地域驱动和兴趣驱动。只有事件驱动提及较少，只在讨论微信群的寿命时有所提及。如果不是强有力的驱动，那为什么事件驱动仍能名列

六大驱动力之中呢？答案正在“模拟关系”这里。事件驱动最大的威力，是和“模拟关系”相配合。

在AKB48中，明星和粉丝被模拟成家人的关系，曾经可以被忽略的陌生人之间，变成了“养成”的强关系。粉丝为了自己喜欢的成员能进入“神7”或者实现其他什么目标，而心甘情愿扮演自己能够扮演的角色，心甘情愿付出辛勤劳动。

“出征”事件中，网友们模拟了亲密的战友关系，为了能够做成一起“大事件”，数百万网友甚至放弃休息时间，几个小时内就完成了从号召到行动，再到产出结果的全过程。其间“随时待命”，做好分配给自己的工作。

在“三人成虎”章节中，18岁的豪豪模拟着和MC天佑的“老大与小弟”的兄弟关系。为了“老大有面子”，豪豪愿意每月在微薄的收入中拿出1/4用来打赏。

关于这些，我想借用一下“小池塘里的大鱼”中提及团队竞争的那个结论：

人们不是卖命地提升索尼的地位，也不在意成员流转在不同球队，而是自豪于自己在一个“胜利”的团队中。因此，为了这个胜利的归属感去心甘情愿扮演自己能够扮演的角色，心甘情愿“为这一天的到来辛苦工作了很长时间”，所做的工作是“义务”的。人们认为自己有责任、有义务为所在社群或团队的胜利做出贡献。

我将你的目标视为我的目标，并自觉分配时间、精力和资源去帮助你努力实现这个目标，这就是事件驱动。模拟、确立并夯实了无数粉丝与社群运营者们的关系后，大事件就开始成为最大的驱动力。而**运营者只需要经常做一件事，那就是：告诉粉丝一个目标。**

在这里，比较和竞争为“事件驱动”披上了一件外衣，“模拟关系”则帮助“事件驱动”解决了时间短促的困扰，驱动粉丝和用户自动且心甘情愿地完成一次次不同的“大事件”。不管是“神7”还是“爆吧”，或者其他什么，都遵循这个规律。

互动空间

模拟关系和事件驱动的结合，可以爆发出巨大的威力。那么，模拟关系和其他驱动力是否也可以进行类似结合？身边有无这样的事例？

本书仍将持续迭代。如您有更多数据和案例，或者想进行更深入的讨论，都可以通过扫描以下二维码随时联系我。



扫描二维码 欢迎和我随时交流

致谢

这本书写了整整两年，写了两个独立版本。第一个版本完成于2016年春节后，读过后很不满意。我希望写出一本更好的书，这是一个朴素的想法，因此转而重新收集更多数据和一手案例，做更多访谈，直到2017年春节再度动笔，重新写作第二个版本。

这本书的难点之一正是数据和案例的收集。基于真实数据写作，是我这三本书一直谨守的基本原则（《社交红利》、《社交红利2.0：即时引爆》，以及本书）。说易行难，因为人力、数据分析习惯，乃至不同公司的保密原则，这些数据散落在无数产品的后台之中，需要专门去寻找、讨论、提炼和抽取。我一度签署了多份保密协议，也被拒绝多次。

难点之二是案例的选择。这件事情现在变得极具挑战性，在互联网中，再好的案例可能一两年之后就变得索然无味，再好的数据也会被其他案例所盖过和超越，再好的技巧也会迅速变成大家共同使用的基础运营技巧。当下的热点可能一周后就湮灭无闻。因此，不断遴选、不断更换案例，让案例及数据能够经受时间的考验，也成为本书写作时一大困难所在。

两年时间中，这两个环节耗时最多。直至本书结束前一刻，我仍在补充最新案例的采访和数据，甚至仍然留有一些遗憾，如和一些公司所讨论的数据还没分析完成，一些案例则因为篇幅或结论雷同没有被纳入等。因此，我也更加感激书中提及和未提及的每一位受访者。书中绝大多数数据过去从未披露。基于信任，提供者几乎直接给出了后台最原始和真实的数据，为本书构建了新的骨架与血肉。虽然在这

里不再重复这些名字，但仍要真诚地道谢，尤其因为篇幅所限而没有提到的那些朋友，谢谢你们。

难点之三是案例的使用。许多案例不管成功失败，都能说明数个关键问题。方法论之间也互相咬合、互相衔接，究竟是将它们分别打散穿插在多个章节中，还是只在一个章节中重点描述？这个问题貌似简单，却在实际写作中反复纠缠着我。估计大家在阅读本书时，还是能感受到这种纠结。如自媒体的社群化这个话题就被迫分散在各章中，社群的分类方法和观察社群的几个角度，也散落在各章节中作为辅线处理。对此如果您有什么好建议，可以随时扫描二维码告诉我。感激不尽。

难点之四是时间。书稿撰写之耗时耗力，我在过去早有体会。越是工作忙碌，想记录的思路和方法论就越层出不穷，汹涌而来；在行业内交流越多，知悉的惊艳的数据和案例就越多。不记录下来心里又实在痒得难受，不如干脆下笔。现在居然已整理完了三本书：《社交红利》（2013年）、《社交红利2.0：即时引爆》（2015年），以及本书。过去从没想过自己居然能写书，也没有想过还能一连写三本，平均两年一本。大部分夜晚和假期、无聊的飞机时间，我都在阅读和整理中度过，今天再回头看，这些算是自己进入30岁后接连送给自己的最好的礼物吧。

我要感谢微播易的同事们，他们冲在社交媒体传播、自媒体沟通、研究分析第一线，是市场上的真正行家。善于行动的人往往拙于表达，很大程度上我是这些结论和研究的受益者。谢谢同事们，在你们的帮助下，这本书才能顺利成行。

感谢我的前东家腾讯，在腾讯时养成的追问“Know How”（方法论）习惯，使得本书最先形成关键方法论，在搜集、整理数据和案例的过程中，这些方法论不断被验证、被修正、被提升。每一次采集案

例时的深度碰撞，都令这些方法论更加稳固。书中许多基本的方法论和基础数据得益于腾讯前同事们的帮助。

感谢我朋友圈中的每一位好友，写作时我能深深感觉到他/她们的强大。每次写到难处时，朋友们总是会随时出现给予帮助，或者帮忙介绍关键人物。正是由于这些帮助，这本书的二次写作才会完成得如此顺利。

我和北京师范大学系统与科学学院院长狄增如教授相识于2016年最后一天，在2017年春节期间，狄教授和我长谈数个小时，介绍了当下最前沿的几项研究成果，帮我厘清了许多困惑。

当我向田园东方创始人张诚求教《美国大城市死与生》这本书及城市规划、小镇运营的一些特点时，张诚邀请业界多位精英组了一个专业沙龙，用一个完整的下午和我深度剖析。这些朋友包括：牛健（共享社区系统创始人）、缪琪（中国城市规划设计研究院主任、高级城市规划师）、秦川（旅游规划师）、高扬（中央美术学院城市设计学院家居产品设计系主任）、姜民（鲁迅美术学院老师）、张艺凡（建筑设计师）、费卉卉、邹迎晞（袈蓝建筑CEO）等。一个下午的跨界碰撞，令我至今想起都十分感动。

豆瓣耿新跃和前康盛总裁陈亮是强大的历史查询器和人脉中心，书中对社群的许多关键追问、多个关键案例都是缘于他们。好友胡瑛在试读时想到他有几组更好的数据和案例可提供，第一时间帮助拉群介绍。内购网和YESBOX（人工智能共享橱窗）创始人蔡虎兄也在最后时刻帮忙介绍了多个实操案例。赵异、洋桔梗钱小虎和李川在试读时介绍了多个新案例，这些案例恰好回答了非常关键的几个问题。感谢宋文利提供的小云社群分类数据。感谢唯麦科技（Wemind）COO（首席运营官）区扬提供的一手案例和后台数据。类似这样的故事和帮助在写作和通读优化的过程中比比皆是。

特别需要提及百度贴吧部门的开放性，从2013年我撰写第一本书《社交红利》开始，到《社交红利2.0：即时引爆》，再到本书，我都会求助于贴吧友人的数据及其对产品的理解。不管是哪个部门，都保持了极大的开放性，给本书内容推进带来了非常大的帮助。我在前面两本书的后记中应该都有提及，这里再次谨表谢意。

感谢友盟，在2015年就已协助我分析了大量数据，只是遗憾在多个版本的修改中，因为对内容有所调整而最终没有记录在书中。还有众多友人提供了数据和案例，因为内容布局和篇幅限制没有体现出来。这里也一并表示感谢。

要特别感谢原AdMaster（精硕科技）产品经理何济洲（现美团高级产品经理），原AdMaster产品经理秦俊辉（现美利金融产品经理），原AdMaster高级数据分析师周默（现壹通传媒高级客户经理）。2015年我已经完成了对AdMaster的采访，“小群效应”章节中引用的对社交图谱的分析和解读即来自周默、秦俊辉、何济洲的贡献。两年后三位朋友虽已纷纷就任新职，但仍陪伴我不断讨论和修正这些内容。定稿中高清大图的再梳理出自秦俊辉之手，何济洲也就章节内容提出了多个建议。

谢谢许敏。这位狮子座的哥们儿现在上海参与创办一家名为议园的公司，是第一批参与试读的朋友。其间除去阅读体验、章节逻辑等大的建议外，甚至连每个章节中的病句、错字都帮我一一改正，专业水准不让编辑。阿里巴巴A.I.Labs（阿里人工智能实验室）闫文、北京百分点陈铁力、广州康鼎广告潘颂斌、徐代军、少曼、尤可教授、深悦读肖薇薇等朋友，也都给出了详细而具体的修改文档。

试读一直贯穿在写作的整个环节。和用数据说话一样，试读也是三本书写作过程中我所坚持的另一个原则。

本书写作过程中进行了更多试读上的尝试，包括每写完一章就随时释放、最后所有章节一次邀请数百人同时阅读讨论、线下聚会并阅读讨论等方式。数百位朋友通过各种形式参与进来，在忍受草稿粗劣的同时，提出了大量有价值的修改和优化意见，也帮忙推荐和介绍了许多新的采访对象、数据/案例提供方。这些试读的朋友对书稿质量的提升，以及内容丰富度、阅读舒适度都给予了十分重要的帮助。这些提出试读意见和给予帮助的朋友包括：

B12主笔记者仇蝶、腾讯众创空间（武汉）肖承、起风了李学斌、京翰教育宋嘉、《哈佛商业评论》新媒体齐菁、华章欧俊华、佛山慧聚谢春业、重庆尚渝网络夏阳、环宇万维谢丹、南京悦活吴姜、蒋林伶、清友学社吴建辉、GMGC（全球移动游戏联盟）任培文、朋拓科技李良永、乐动力潘可佳、人联网贾墨莲、人岗匹配研究员周江岭、中百信唐勇、神州数码戴剑、天津大招科技李维远、黄翠兰、郑州青创江聪、百高互动赵悦茗、李猛、实干家徐晶、任佶、上官璐璐。

雅培陈健君、《封面》孟梅、好享瘦APP何志毛、深圳南方科技董新胜、火石创造邱秋、中国科学探险协会王林波、Parabo Limited夏汉青、伽百略咨询陈欢、埃摩森郑辉、悟空新媒体陶逊、张亚玲、石榴家王丛洲、深圳融易学咨询刘家俊、网联正能量陈雪峰、混沌大学衡晓静、笔记侠柯洲、美菜谢钊等朋友都曾参与试读并提出大量修改建议。

我的老读者们，中广创思夏晓岑、铁血网黄子雄、柠檬洗洗刘一君、扇贝单词张兆超、毛心宇、中国移动黄鹤羽、深大荔知杨玉会、柳溪、科大讯飞张祚勇、环球优购秦义成、盘丝洞陈剑、母婴号“大小爱玩”梁岩、“知识星球用户增长”马骁驿、“UU跑腿”魔王等，也参与试读并提出了许多宝贵意见。感谢无界空间曾提供超棒的场地，方便我和老读者们面对面沟通讨论。

360大学王冉、向明和PMCAFF阿德，也帮我发起了面对面新书试读活动，邀请了包括电商平台Wants好物李毅秋、搜开PA清风、达人说王啸林、花椒直播魏涛、超声波杨子超、超声波龚海瀚、大数据公司WeHome余鹏、碎乐周鑫、乐视周政、奶糖刘佳良和360杨玉奇等在内的产品经理们进行线下深度讨论。产品经理们的意见为内容专业度和阅读体验等带来了非常大的帮助。清风和百度李天华还帮我介绍了多个关键人物，以补充新的案例和数据。

实际上，参与试读的朋友有400多位，因为疏忽，我没有记录下更多给予帮助和提出修改意见的朋友。这里一并致谢。

试读对于书稿提升带来的帮助不言而喻。每次释放试读必然伴随着深度分享和沟通，每一次我都会得到更多启发，“赠人玫瑰，手留余香”这句话又要用在这里了，在这个过程中获得深度启发多次，在草稿完成后又进行了三轮大范围内容升级，甚至有多个章节推翻重写。

接下来的时间里，我仍将对本书持续进行修改和迭代，并会公开分享。那些遗憾没有来得及纳入的案例和数据，也将在迭代时呈现出来。

谢谢简书黄一琨。我的三本书写作都受益于他的长谈，每次他都像我追问采访对象那样追问我：

你的书是写给谁看的？要告诉他们什么核心信息？

这个追问对我梳理书稿逻辑、明确写作风格，乃至制定后续传播规划，都起到了非常大的帮助作用。

认真对待书稿，朋友们就认真对待写书的人。

谢谢在书里书外提供了无数帮助的人们，谢谢我的每一位朋友，谢谢每一位读者，谢谢你们。

谢谢妻子，谢谢长辈，谢谢我的姐姐们、亲人们。家人承担了无数日常烦劳的小事，我才能安心坐在那里整理书稿。

谢谢我可爱的得米。每次疲倦时，她在旁边唱起儿歌，给我讲起她构思的稚嫩的小故事，乃至小小的撒娇，都会让我备感幸福。我常常会幻想一个未来场景——当得米长大后，《社交红利》系列依然畅销，内容依然经得起考验，我的得米可以指着书自豪地说：

这是我爸爸写的。

这是我爸爸为我写的。

一想到这些，我就会咧开嘴笑出声来。

徐志斌
2017年8月

参考书目

本书在写作过程中，参考或受到了下列这些书籍的各种启发，其中部分书名出现在了正文中，谨记录如下：

[1]徐志斌。社交红利[M].北京：北京联合出版公司，2014.

[2]徐志斌。社交红利2.0：即时引爆[M].北京：中信出版社，2015.

[3]菲利普·鲍尔。预知社会：群体行为的内在法则[M].暴永宁，译。北京：当代中国出版社，2010.

[4]简·雅各布斯。美国大城市的死与生[M].金衡山，译。南京：译林出版社，2010.

[5]道格·桑德斯。落脚城市[M].陈信宏，译。上海：上海译文出版社，2012.

[6]王明珂。华夏边缘：华夏记忆与族群认同[M].北京：社会科学文献出版社，2006.

[7]张坦。窄门前的石门坎[M].贵阳：贵州大学出版社，2009.

[8]费孝通。乡土中国[M].上海：上海人民出版社，2013.

[9]尹全海，余纪珍，乔清忠。中原与闽台渊源关系研究三十年：1981-2011[M].北京：九州出版社，2012.

[10] 秦海龙，面向社会媒体的用户在线社交圈识别与分析[D].哈尔滨：哈尔滨工业大学出版社，2016.

[11] 斯蒂芬·茨威格。人类群星闪耀时[M].高中甫，潘子立，译。天津：天津人民出版社，2011.

[12] 勒达夫。底特律：一座美国城市的衰落[M].叶齐茂，倪晓晖，译。北京：中信出版社，2014.

[13] 戴维·迈尔斯。社会心理学[M].张智勇，乐国安，侯玉波，译。北京：人民邮电出版社，2006.

[14] 戴维·M.巴斯。进化心理学[M].张勇，蒋柯，译。北京：商务印书馆，2015.

[15] 斯蒂芬·平克。人性中的善良天使：暴力为什么会减少[M].安雯，译。北京：中信出版社，2015.

[16] 罗伯特·赖特。非零和时代[M].于华，译。北京：中信出版社，2013.

[17] 克里斯·安德森。长尾理论[M].乔江涛，石晓燕，译。北京：中信出版社，2015.

[18] 李磊。社会心理学视角下的心理契约[M].北京：经济科学出版社，2009.

[19] 尤瓦尔·赫拉利。人类简史[M].林俊宏，译。北京：中信出版社，2014.

[20] 尤瓦尔·赫拉利。未来简史[M].林俊宏，译。北京：中信出版社，2017.

[21] 贾雷德·戴蒙德。枪炮、病菌与钢铁[M].谢延光，译。上海：上海译文出版社，2016.

[22] 迈克尔·桑德尔。公正：该如何做是好[M].朱慧玲，译。北京：中信出版社，2011.

[23] 沈志华。一个大国的崛起与崩溃[M].北京：社会科学文献出版社，2009.

[24] 凯文·凯利。新经济，新规则[M].刘仲涛，康欣叶，侯煜，译。北京：中信出版社，2014.

[25] 杰里米·里夫金。同理心文明[M].蒋宗强，译。北京：中信出版社，2015.

[26] 埃里克·莱斯。精益创业[M].吴彤，译。北京：中信出版社，2012.

[27] 吴晓波。腾讯传[M].杭州：浙江大学出版社，2017.

[28] 潘东燕，王晓明。腾讯方法[M].北京：机械工业出版社，2014.

[29] 布拉德·斯通。一网打尽：贝佐斯与亚马逊时代[M].李静，李晶，译。北京：中信出版社，2014.

[30] 李志刚。九败一胜：美团创始人王兴创业十年[M].北京：北京联合出版公司，2014.

[31] 李志刚。创京东[M].北京：中信出版社，2015.

[32] 刘强东。刘强东自述：我的经营模式[M].北京：中信出版社，2016.

[33] 朱光。壹百度[M].南京：江苏文艺出版社，2010.

[34] 刘鹰，项松林，方若乃。阿里巴巴模式[M].北京：中信出版社，2014.

[35] 田中秀臣.AKB48的格子裙经济学[M].北京：人民邮电出版社，2014.

[36] 罗杰·费希尔，艾伦·夏普。横向领导力[M].刘清山，译。北京：北京联合出版公司，2015.

[37] 肯·布兰佳，谢尔登·鲍尔斯。共好[M].陈佳伟，译。北京：中信出版社，2014.

[38] 杰夫·萨瑟兰。敏捷革命：提升个人创造力与企业效率的全新协作模式[M].蒋宗强，译。北京：中信出版社，2017.

[39] 盐野七生。罗马人的故事[M].计丽屏，刘锐，徐越，等译。北京：中信出版社，2013.

[40] 黄章晋，等。来到地球的第一天[M].北京：中信出版社，2014.

[41] 张金奎。消失的帝国：匈奴帝国[M].北京：中国国际广播出版社，2013.

[42] 笑非。我的钻石人生[M].北京：清华大学出版社，2013.

[43] 金庸。鹿鼎记[M].广州：广州出版社，2013.

[44] 刘慈欣。三体[M].重庆：重庆出版社，2010.

[45] 马里奥·普佐。教父[M].姚向辉，祁阿红，依廉，译。南京：江苏文艺出版社，2014.[46] 我吃西红柿。星辰变[M].西安：太白文艺出版社，2011.

[47] 天蚕土豆。斗破苍穹[M].青岛：青岛出版社，2015.

[48] 南无袈裟理科佛。苗疆蛊事[M].上海：上海社会科学院出版社，2015.

[49] 疯子.罗辑思维的骗局[EB/OL].岭南会.[2015-08-30].http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA5NDg2NDQ2OQ==&mid=209330045&idx=1&sn=3fbaab581e336df3551 3009f7ec516ba&scene=0#wechat_redirect.

[50] 怪蜀黍.《CF》创造射击网游纪录，同时在线人数突破600万[EB/OL].[2016-03-13].http://www.yxdown.com/news/201603/275692.html.

[51] 靳曼，刘言蹊。虎牙1亿签约炉石主播？这可是它一个季度的营收[EB/OL].[2016-06-07].http://tech.sina.com.cn/i/2016-06-07/doc-ifxsvenv6829930.shtml.

[52] 韦二。千万挖角MC天佑？火山开撕快手或引短视频大战[EB/OL].[2017-05-17].http://tech.sina.com.cn/i/2017-05-17/doc-ifyfeivp5819175.shtml.

[53] 每日经济新闻.1.68亿人辛苦“集福”一个月，昨晚每人分了不到1.2元……送支付宝一个大写的服[EB/OL].[2017-01-28].http://business.sohu.com/20170128/n479657657.shtml.

[54] 尹天琦。快的vs滴滴：大战、死磕全记录[EB/OL].[2014-04-12].http://business.sohu.com/20170128/n479657657.shtml.

[55] 《GQ》.追踪三个月，看MC天佑如何统治直播江湖[EB/OL].[2016-09-22].http://www.gq.com.cn/magazine/news_143298c5c0e7348a.html.

[56] 半岛网。孩子缘何喊出“父母皆祸害”？[EB/OL].[2010-09-28].http://news.sina.com.cn/o/2010-09-28/133818172095s.shtml.

[57] 中青在线。“父母皆祸害”：无惊悚，不讨论？[EB/OL].[2010-07-23].http://zqb.cyol.com/content/2010-07/23/content_3339401.htm.

[58] Chloe.移动社区运营要做到“无为而治”[EB/OL].[2015-01-23].http://36kr.com/p/218985.html.

[59] 知乎。为什么色情网站（论坛）上的网友发言往往都很理性？[EB/OL].[2011-07-16].https://www.zhihu.com/question/19711033/answer/12855729.

[60] 每日人物。快手第一天团天安社引发的追捧效应：红与黑[EB/OL].[2017-01-11].http://www.ebrun.com/20170111/210423.shtml.

[61] 海尔凯特.AKB48—21世纪的丑小鸭传说[EB/OL].[2012-04-01].http://blog.sina.com.cn/s/blog_53d7928201011rqh.html.

[62] 超声波。收入全球前五：为什么《王者荣耀》这么火？[EB/OL].[2017-02-17].http://it.sohu.com/20170217/n480983282.shtml.

[63] 伽马数据.2016中国电竞市场规模超504亿，上涨34%[EB/OL].[2017-03-01].http://youxi.youth.cn/yjxw/201703/t20170301_9194027_1.htm.

[64] 瑰丽的静止。王者荣耀之我见[EB/OL].[2017-03-01].http://www.pmcaff.com/article/index/629389307902080.

附录

主题：注册会员必看！

2008年6月8日 删除29 085名不合格会员
发表于2005年9月4日16点30分

⊙自2007年起，每隔几天（一个星期或几天）就会删除不合格的会员。

以下是删除不合格会员的记录

8月13日已删除5 909名会员

8月21日已删除505名会员

……

2008年6月1日 删除27 521名不合格会员

⊙ 本网站不欢迎任何变相广告者，看到必封IP（互联网协议地址）。本网站不欢迎潜水员和不知规定为何物的会员！本论坛不欢迎不贡献者。每一位会员必看公告区所有帖，否则后果就是封IP，没有第2次机会进入网站。

（1）进入各区板块前请认真阅读板规则，板规则和论坛规则不相冲突。

（2）请随时注意回收站帖子，所有帖子进入回收站被确认后将在几天之内删除，以免浪费论坛资源！

（3）任何会员在注册7天后如果积分还是0～1分，那么就和你说再见！我们相信自己的网站，但不是为这种人服务！论坛不定时检查不合格会员。

（4）论坛30天清理一次会员的短消息，请及时查看自己的短消息。每个月的30号为清理短消息日。

（5）没人要你注册成会员，但请注意注册时使用正规ID，使用全数字者删，其他像aaaaaaaa、bbbbbbbb、cccccc者删。

（6）发帖或回复像ddddddddddd、aslkdfjlskadfsd者删！

（7）乱灌水被发现封IP! 乱开帖者封IP! 乱回复者封IP。论坛不欢迎不贡献的人！注册前请自重！

（8）新进会员不明白的地方请在帮助区发帖。

（9）为了保证大家更好地使用论坛、参与论坛，注册一周从未发帖的账号将被删除。一个月未登录会员的账号将被删除，任何发广告者、灌水者、捣乱者删账号。祝各位在这里玩得开心。在论坛关闭注册之时只接受邀请注册。

（10）会员必看：鉴别广告，拒绝广告，举报广告！

⊙ 灌水定义

（1）汉字回复少于10个字，或者拼音和英语单词回复少于10个词；严禁出现用没有意义的字、词、单词［如：沙发、顶、好、第一、谢谢、谢谢楼主的发帖、谢谢、同意、第二、ok（好的）、good（好）、支持楼主发帖……］回帖。

（2）与主题内容无关的回复，严禁用类似“抢上谢谢了”“这就是传说中的谢谢吗？”“坐板凳”这种词语来回复。

（3）两三个字不断重复，例如“谢谢楼主的发帖谢谢楼主的发帖谢谢楼主的发帖谢谢楼主的发帖”等毫无意义的重复。

（4）复制他人回复后在任何区万能回复。

（5）辱骂、侮辱楼主、管理员或者其他会员，进行人身伤害。

（6）通篇都是谢谢谢谢谢谢等字眼，占据很大的内存，影响论坛运行速度。

（7）乱开主题。

（8）刷屏，就是在很短时间里在同一个帖或者在其他帖里回复的内容几乎一样。

（9）与主题没有任何关系的回帖，属恶意灌水，扣分警告！

（10）一连串没意义的文字、符号、字母的回帖，属恶意灌水，扣分警告！

（11）带有人身攻击性语言的回帖，辱骂他人，属恶意灌水，扣分警告！（12）用字或符号组成的图案，属恶意灌水，扣分警告！

（13）复制别人回复，属恶意灌水，扣分警告！

（14）同一帖回复3次以上的，属恶意灌水，扣分警告！

（15）回复中带有恶意广告或网址，属恶意灌水，扣分警告！

（16）回复中带有谈论政治类敏感话题，属恶意灌水，扣分警告！

（17）影视区在回复中出现外论坛或者其他网站的链接一律视为广告帖。

（18）在回复中的附件内容包含病毒。

（19）不断灌水，并且不听劝告的会员。

（20）出现个人QQ号码和其他联系方式。

（21）字数少又毫无意义（沙发、顶、谢、不错、看看等）。

（22）发帖内容与主题毫不相关，严重走题。

（23）纯数字灌水（3Q、88、9494……等）。

（24）纯水帖，毫无内容的一些符号帖。

（25）过分复制帖子，连续发同样内容的帖子或数字帖等。

（26）纯复制/引用别人的帖子。

（27）使用不文明的字或句，攻击别人的帖子。

（28）以赚钱、灌水为名，发些毫无意义的帖子（例如：如何赚钱等）。

（29）重复发内容类似的主题。（例如：xxx好看吗？ooo好看吗？kkk好看吗？）

（30）发一些内容无意义的“灌水”帖。

（31）在任何板区内的同一帖内连续回多于一个帖。

⊙广告定义

（1）在帖子或回复中出现外部论坛或者其他网站的链接，一律视为广告帖。

（2）在图区中发帖，内容出现外论坛或者其他网站的链接，或直接按图片即可转到外论坛或者其他网站的链接，一律视为广告帖（图区的图片内含有其他网站链接不算，酷站推荐不算在内）。

（3）在发帖或回复帖子中带有个人信息（真实电话、手机号码、住址等一切联络方式）。

（4）凡是有“ID=xxxx”“a=xxxx”“key=xxxx”“u=xxxx”“get=xxxx”等含有ID的宣传帖子。

⊙ 重复帖定义

（1）帖子标题内容相同。

（2）帖子标题不一样，但内容相同，改头换面型。

（3）文学区帖子标题一样，内容大部分相同或长期不更新，或多或少为重复帖，长期不更新的帖子移回收站。

（4）图区的大部分图片均为东拼西凑而成，此类帖属重复帖（个别情况除外，如活动收集关于扣分的说明）。

1）灌水扣分：违反以上规定者扣1～30分（视情况而定），若有严重违反者和屡次违反者，可申报至板主或以上管理员删除ID！

2）广告扣分：违反以上规定者，可申报板主或以上管理员删除ID！

3）重复扣分：违反以上规定者，可移回收站，有严重违反者和屡次故意违反者，可申报至板主或以上管理员，说明原因后，由相关人员删除ID！

以上扣分标准最低1分，最高30分。